

Kính gửi: Ban Chính sách Chiến lược Trung ương

V/v: Đề xuất chiến lược xây dựng hình ảnh quốc gia và phát triển con người dựa trên “Đặc tính Việt Nam”

Kính thưa Quý Ban,

Trong bối cảnh thế giới hiện nay đang bước vào **giai đoạn đa cực, phức hợp và đầy biến động**, Việt Nam cần có một **chiến lược dài hạn, đồng bộ và khả thi**, nhằm nâng cao vị thế quốc gia, củng cố bản sắc văn hóa và phát triển năng lực con người, đồng thời xây dựng **sức mạnh mềm bền vững, tạo ảnh hưởng tích cực trên bình diện quốc tế**.

I. Cơ sở lý luận và luận chứng

Nhận thức về quốc gia và con người:

Theo lý luận hiện đại về quyền lực mềm và chiến lược quốc gia, vị thế một quốc gia không chỉ được đo bằng quyền lực cứng, tài nguyên hay quy mô kinh tế, mà còn bằng **năng lực vận hành xã hội và đặc tính con người**. Các nghiên cứu về Soft Power (Joseph Nye) và Nation Branding (Simon Anholt) cho thấy quốc gia có **chiến lược con người rõ ràng, giá trị văn hóa minh bạch và năng lực sáng tạo cao** sẽ được quốc tế ghi nhận và tôn trọng.

Kinh nghiệm quốc tế:

Nhật Bản: Xây dựng hình ảnh dựa trên kỷ luật, sáng tạo và tinh tế trong văn hóa, sản phẩm và công nghệ, trở thành điểm neo uy tín và sáng tạo trên toàn cầu. **Hàn Quốc:** Hệ thống chiến lược văn hóa – giáo dục – giải trí đồng bộ, mang lại sức ảnh hưởng mềm rộng khắp qua K-Pop, phim ảnh, giáo dục và thương mại. **Các nước Bắc Âu:** Sử dụng chiến lược con người và minh bạch pháp lý để tạo uy tín, khả năng phối hợp đa phương và năng lực quản trị phức hợp.

Cơ sở nội sinh của Việt Nam:

Lịch sử Việt Nam hình thành một **năng lực thích ứng, sáng tạo, kiên trì và điều phối trong môi trường phức hợp**; Văn hóa Việt Nam tạo ra **giá trị cộng đồng, đạo đức, tôn trọng luật lệ mềm**, giúp con người vận hành tốt trong các tầng giữa của xã hội; Thể chế chính trị và pháp luật đã đặt **con người là trung tâm**, cung cấp cơ sở pháp lý để phát triển năng lực cá nhân và tập thể.

Từ những cơ sở này, chúng tôi đề xuất khái niệm **“Đặc tính Việt Nam”**:

“Đặc tính Việt Nam” là tập hợp các giá trị, năng lực và cách hành xử xuất phát từ lịch sử, văn hóa, truyền thống và thể chế pháp quyền, hình thành trong con người và xã hội Việt Nam, tạo ra khả năng vận hành hiệu quả trong môi trường phức hợp, đa chuẩn mực và toàn cầu, đồng thời nâng cao vị thế quốc gia và sức ảnh hưởng mềm trên trường quốc tế.”

II. Mục tiêu của đề xuất

Ngắn hạn (3–5 năm):

Xây dựng nhận thức hệ thống về “Đặc tính Việt Nam” trong các cơ quan quản lý, giáo dục và văn hóa; Thiết kế các chương trình phát triển con người và đào tạo năng lực thích ứng, sáng tạo; Triển khai các hoạt động quảng bá hình ảnh quốc gia gắn với đặc tính con người.

Trung hạn (5–10 năm):

Hình thành thương hiệu quốc gia được quốc tế nhận diện qua giá trị con người, văn hóa và sáng tạo; Tạo ra các “đại sứ Việt Nam” trong các tổ chức quốc tế, doanh nghiệp, học thuật và văn hóa; Tăng cường ảnh hưởng tích cực, thiện cảm quốc tế và năng lực hội nhập.

Dài hạn (10–20 năm):

Xây dựng Việt Nam trở thành **quốc gia có sức ảnh hưởng mềm ổn định, cạnh tranh trong các lĩnh vực chiến lược**, không chỉ dựa vào kinh tế hay quân sự; Người Việt Nam toàn cầu hiện diện với **đặc tính rõ ràng, khả năng phối hợp đa tầng, sáng tạo và tôn trọng giá trị cộng đồng**; Củng cố sự phát triển bền vững, bảo toàn bản sắc, nâng cao uy tín và vị thế quốc gia.

III. Bản chất của đề xuất

Bản chất của chiến lược này là **chuyển đổi tư duy về xây dựng quốc gia từ chủ thể sang đặc tính**: Không chỉ dựa vào lãnh thổ, dân số hay quyền lực cứng, mà dựa vào **giá trị và năng lực con người**; **Đặc tính Việt Nam** là tài sản chiến lược nội sinh, được bảo vệ, phát triển và xuất khẩu qua giáo dục, văn hóa, du lịch, khoa học công nghệ và quan hệ quốc tế; Đây là **quyền lực mềm có khả năng cạnh tranh lâu dài**, tạo ra ảnh hưởng ổn định, giúp Việt Nam chủ động định hình các tầng giữa của thế giới: giữa kinh tế – chính trị – xã hội – văn hóa.

IV. Trụ cột chiến lược

Chiến lược con người – Đặc tính Việt Nam: phát triển năng lực thích ứng, sáng tạo, phối hợp và kiên trì; tích hợp văn hóa, lịch sử và đạo đức xã hội.

Xây dựng thương hiệu quốc gia: kết hợp văn hóa truyền thống, sản phẩm sáng tạo, con người năng động, môi trường pháp lý minh bạch; xuất khẩu hình ảnh tích cực ra quốc tế.

Đo lường, đánh giá và điều chỉnh: xây dựng chỉ số “Đặc tính Việt Nam”, theo dõi tiến độ, đánh giá tác động, điều chỉnh chính sách để nâng cao ảnh hưởng và uy tín quốc gia.

Kết quả kỳ vọng: tăng đầu tư, thu hút nhân tài, nâng cao thiện cảm quốc tế, người Việt Nam hiện diện toàn cầu nhưng vẫn giữ đặc tính Việt Nam, tạo ra **sức ảnh hưởng mềm bền vững**.

Kính thưa Quý Ban, với cơ sở lý luận, luận chứng và mục tiêu nêu trên, chúng tôi **kính đề nghị Ban Chính sách Chiến lược Trung ương xem xét, chỉ đạo và định hướng triển khai nghiên cứu, hoàn thiện và áp dụng chiến lược này**, nhằm đưa Việt Nam trở thành quốc gia có sức mạnh mềm cạnh tranh và đặc trưng văn hóa – con người rõ ràng trên trường quốc tế.

Trân trọng kính chào!

BỐI CẢNH CHUNG

Việt Nam hiện nay đang đứng trước một bước ngoặt quan trọng trong quá trình định hình vị thế của mình trên bản đồ toàn cầu. Sau hơn ba mươi năm đổi mới, đất nước đã chuyển mình từ một quốc gia với nền kinh tế khép kín, chính trị tập trung, sang một quốc gia hội nhập sâu rộng về kinh tế, chính trị, văn hóa và xã hội. Tuy nhiên, quá trình hội nhập này không chỉ là mở rộng quan hệ, mà còn là thử thách để Việt Nam xác lập một vị thế chủ động, cân bằng và bền vững trong một thế giới đa cực, nơi cạnh tranh giữa các cường quốc, biến động kinh tế và chuyển dịch công nghệ diễn ra với tốc độ chưa từng có.

Trước hết, về **chính trị và ngoại giao**, Việt Nam đang theo đuổi chiến lược độc lập, tự chủ kết hợp với đa phương hóa, đa dạng hóa quan hệ quốc tế. Đây là chiến lược căn bản để vừa bảo vệ lợi ích quốc gia vừa tận dụng các cơ hội toàn cầu. Việt Nam không tìm cách gia nhập vào một liên minh quyền lực duy nhất mà chủ động xây dựng các mối quan hệ cân bằng với các cường quốc, đồng thời mở rộng hợp tác với các nước khu vực và toàn cầu. Cách tiếp cận này giúp tạo ra “khả năng phòng thủ mềm”, nghĩa là thông qua sự linh hoạt trong ngoại giao, Việt Nam có thể khai thác các mâu thuẫn, tranh chấp quốc tế để bảo vệ lợi ích của mình mà không phải đối đầu trực diện.

Trong lĩnh vực **kinh tế**, chiến lược hội nhập không chỉ là gia nhập các hiệp định thương mại tự do mà còn là xây dựng khả năng cạnh tranh nội sinh. Việt Nam đang dần trở thành một trung tâm sản xuất xuất khẩu lớn, đồng thời chú trọng nâng cao giá trị gia tăng thông qua chuyển giao công nghệ, phát triển công nghiệp chế biến, đổi mới sáng tạo và tăng năng lực quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, thách thức hiện hữu là làm sao chuyển từ việc tham gia chuỗi giá trị toàn cầu như “nhà máy xuất khẩu” sang việc trở thành đối tác sáng tạo, chủ động trong việc định hình công nghệ, thị trường và tiêu chuẩn sản phẩm.

Bên cạnh đó, **giá trị văn hóa và bản sắc dân tộc** đang được đặt vào vị trí chiến lược trong định vị quốc tế của Việt Nam. Hội nhập không có nghĩa là hòa tan bản sắc, mà là sử dụng văn hóa và lịch sử dân tộc như một công cụ ngoại giao mềm, vừa quảng bá hình ảnh đất nước vừa củng cố lòng tự hào và đồng thuận xã hội. Văn hóa trở thành cầu nối để tạo dựng niềm tin, thiện cảm và hợp tác bền vững với các quốc gia khác. Đồng thời, việc duy trì các giá trị truyền thống trong xã hội cũng là yếu tố nền tảng để hình thành một lực lượng công dân toàn cầu, vừa gắn bó với bản sắc dân tộc vừa năng động trong bối cảnh quốc tế.

Những **thách thức căn bản** Việt Nam đang phải đối mặt trong việc định vị mình toàn cầu xuất phát từ ba trục chính:

Cân bằng quyền lực và lợi ích với các cường quốc: Trong bối cảnh cạnh tranh chiến lược giữa các nước lớn, Việt Nam phải liên tục duy trì sự cân bằng, tránh bị lệ thuộc hoặc kéo vào xung đột. Điều này đòi hỏi năng lực ngoại giao tinh tế, khả năng dự đoán động thái quốc tế và sự linh hoạt trong các cam kết song phương.

Nâng cao năng lực nội sinh và tính bền vững kinh tế: Việt Nam cần phát triển các ngành công nghệ cao, tăng cường năng lực nghiên cứu và phát triển, đồng thời xây dựng

các cơ chế pháp lý, thể chế minh bạch và hiệu quả để khuyến khích sáng tạo. Hội nhập kinh tế chỉ có giá trị thực khi nền tảng nội sinh đủ mạnh để không bị chi phối bởi các biến động bên ngoài.

Đồng thuận xã hội và bảo vệ bản sắc: Xây dựng hình ảnh quốc gia trên trường quốc tế phải dựa trên một xã hội đồng thuận, trong đó công dân hiểu rõ vai trò của mình trong bối cảnh toàn cầu. Việc hòa nhập phải gắn với giáo dục, truyền thông và phát triển năng lực con người, đảm bảo rằng hội nhập không tạo ra xung đột về giá trị, mà ngược lại củng cố bản sắc dân tộc và tinh thần cộng đồng.

Việt Nam đang định hình mình như một quốc gia **chủ động, linh hoạt, hội nhập nhưng vẫn giữ được bản sắc và tự cường nội sinh**. Con đường phía trước không chỉ là mở rộng hợp tác quốc tế mà còn là nâng cao năng lực tự phát triển, chuyển hóa hội nhập thành sức mạnh bền vững và đồng thời bảo vệ các giá trị cốt lõi của quốc gia. Việt Nam đang từng bước khẳng định vị trí của mình là một đối tác đáng tin cậy, linh hoạt và chiến lược trên bản đồ thế giới, nhưng để duy trì và nâng cao vị thế này, mỗi quyết sách, mỗi chiến lược phải vừa có tầm nhìn dài hạn vừa có khả năng thực thi thực tế.

Trụ cột 1: Con người là trung tâm phát triển kinh tế – đổi mới sáng tạo

Quan điểm chính: Kinh tế Việt Nam không chỉ dựa vào tài nguyên hay vốn, mà dựa vào năng lực, sáng tạo và tinh thần lao động của con người.

Đặc trưng Việt Nam: Người Việt kiên cường, sáng tạo trong điều kiện hạn chế, có tinh thần hợp tác cao trong cộng đồng, linh hoạt thích ứng với biến động.

Chiến lược định vị:

Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, ưu tiên đào tạo kỹ năng sáng tạo, công nghệ, quản trị và khởi nghiệp. Xây dựng hệ sinh thái khuyến khích đổi mới sáng tạo từ doanh nghiệp vừa và nhỏ đến các trung tâm nghiên cứu. Thúc đẩy giá trị lao động Việt Nam trở thành thương hiệu cạnh tranh trên thị trường toàn cầu: chăm chỉ, linh hoạt, sáng tạo và có khả năng hợp tác quốc tế.

Trụ cột 2: Con người là trung tâm trong chính sách đối ngoại và quan hệ quốc tế

Quan điểm chính: Ngoại giao Việt Nam không chỉ là quan hệ giữa các quốc gia mà là quan hệ giữa con người với con người; mọi mối quan hệ quốc tế đều phải phản ánh lợi ích và phẩm giá con người Việt Nam.

Đặc trưng Việt Nam: Lịch sử hơn nghìn năm giữ nước và hội nhập, Việt Nam có khả năng ngoại giao mềm dẻo, biết cân bằng giữa quyền lợi dân tộc và hợp tác quốc tế.

Chiến lược định vị:

Xây dựng hình ảnh quốc gia dựa trên con người Việt Nam: trung thực, kiên cường, linh hoạt, có trách nhiệm.

Thúc đẩy các chính sách đối ngoại ưu tiên lợi ích con người: an ninh, việc làm, phúc lợi xã hội, cơ hội giáo dục và y tế.

Hình thành mạng lưới đối tác quốc tế dựa trên tin cậy, minh bạch và giá trị chung của con người, thay vì chỉ lợi ích kinh tế hay chính trị.

Trụ cột 3: Con người là trung tâm văn hóa và bản sắc quốc gia

Quan điểm chính: Bản sắc Việt Nam không tách rời con người Việt Nam; giữ gìn và phát huy giá trị văn hóa chính là phát huy sức mạnh nội sinh của mỗi con người.

Đặc trưng Việt Nam: Tính cộng đồng cao, đề cao gia đình, làng xã; giàu trí tuệ truyền thống, sáng tạo trong nghệ thuật, lễ hội và tri thức dân gian.

Chiến lược định vị:

Sử dụng văn hóa Việt Nam để tạo ra “ngoại giao mềm” – quảng bá hình ảnh đất nước thông qua con người, lễ hội, nghệ thuật và giáo dục.

Tích hợp bản sắc văn hóa vào giáo dục và đào tạo, để mỗi công dân vừa hiện đại vừa gắn bó với giá trị truyền thống.

Hình thành một bản sắc quốc gia toàn cầu: Việt Nam là đất nước của con người sáng tạo, linh hoạt và nhân văn.

Trụ cột 4: Con người là trung tâm của công nghệ và chuyển đổi số

Quan điểm chính: Công nghệ không phải là mục tiêu cuối cùng mà là công cụ nâng cao năng lực con người, phát huy trí tuệ và sáng tạo Việt Nam.

Đặc trưng Việt Nam: Tinh thần ham học hỏi, nhanh nhạy với thay đổi và khả năng thích ứng trong điều kiện hạn chế.

Trụ cột 5: Con người là trung tâm an ninh và phát triển bền vững

Quan điểm chính: An ninh quốc gia không chỉ là quân sự hay chính trị, mà là **bảo vệ môi trường sống, sinh kế và quyền lợi con người**, từ đó bảo đảm sự ổn định và phát triển lâu dài.

Đặc trưng Việt Nam: Sức sống cộng đồng mạnh mẽ, tinh thần đoàn kết, ý chí vượt khó, khả năng chung tay trong thiên tai, dịch bệnh và biến động xã hội.

Chiến lược định vị:

Xây dựng chính sách an ninh con người toàn diện: sức khỏe, giáo dục, việc làm, bảo vệ quyền lợi cơ bản.

Phát triển các dự án bền vững dựa trên cộng đồng, tận dụng tri thức bản địa và truyền thống quản lý tài nguyên của người Việt.

Biến con người Việt Nam trở thành trung tâm của các sáng kiến phát triển bền vững, vừa bảo vệ môi trường vừa tạo cơ hội kinh tế và xã hội.

Khung tổng thể

Mỗi trụ cột không hoạt động độc lập mà đều **quy về một mối là con người Việt Nam**: với phẩm chất sáng tạo, kiên cường, linh hoạt, cộng đồng, giàu nhân văn và gắn bó với bản sắc văn hóa. Các chiến lược kinh tế, chính trị, văn hóa, công nghệ và an ninh đều được định hướng để **nâng cao giá trị con người**, từ đó tạo ra sức mạnh tổng hợp cho Việt Nam trên bản đồ toàn cầu.

1. Con người Việt Nam là kết tinh của lịch sử và văn hóa

Lịch sử Việt Nam hơn nghìn năm dựng nước và giữ nước đã hình thành nên những phẩm chất đặc trưng ở con người: kiên cường, nhẫn nại, linh hoạt, sáng tạo trong khó khăn. Văn hóa Việt Nam, từ lễ nghĩa, tinh thần cộng đồng, sự gắn kết gia đình đến các giá trị nhân văn và trí tuệ dân gian, đã định hình cách con người Việt Nam tư duy, hành xử và sáng tạo. Con người Việt Nam mang trong mình khả năng **thích ứng trong điều kiện giới hạn**, biết khai thác và biến đổi môi trường sống để tồn tại và phát triển.

2. Con người Việt Nam là sản phẩm của môi trường và xã hội

Môi trường tự nhiên với nhiều vùng miền đa dạng đã rèn luyện con người Việt Nam linh hoạt, ứng biến với thiên tai, biến đổi khí hậu và thách thức sinh kế. Hệ thống xã hội, từ làng xã, cộng đồng truyền thống đến các tổ chức hiện đại, đã nuôi dưỡng tinh thần **cộng đồng, hợp tác và trách nhiệm xã hội**, giúp mỗi cá nhân vừa hướng tới lợi ích cá nhân vừa gắn với lợi ích tập thể.

3. Con người Việt Nam là trung tâm và mục tiêu của quốc gia

Quốc gia Việt Nam không chỉ sản sinh ra con người mà còn **định hình hệ giá trị, quyền lợi, cơ hội và môi trường phát triển** cho mỗi công dân. Mọi chính sách kinh tế, giáo dục, văn hóa, an ninh, và khoa học – công nghệ đều hướng tới việc nâng cao phẩm chất, năng lực và cơ hội của con người Việt Nam. Điều này tạo nên một vòng tương tác: **quốc gia hình thành con người → con người phát triển và sáng tạo → con người góp phần nâng tầm quốc gia trên bản đồ thế giới**.

4. Con người Việt Nam là “bản quyền” và giá trị chiến lược quốc gia

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, con người Việt Nam trở thành **tài nguyên chiến lược và giá trị mềm độc đáo của quốc gia**, không thể sao chép. Năng lực sáng tạo, tinh thần cộng đồng, khả năng thích ứng và bản sắc văn hóa chính là những yếu tố giúp Việt Nam **định vị độc lập, linh hoạt và có sức cạnh tranh trên trường quốc tế**.

Con người Việt Nam vừa là sản phẩm của quốc gia, vừa là lực lượng kiến tạo quốc gia. Quốc gia Việt Nam tạo ra con người Việt Nam bằng môi trường, lịch sử, văn hóa và chính sách, còn con người Việt Nam, với những phẩm chất đặc trưng, lại góp phần làm nên sức mạnh, bản sắc và vị thế quốc gia trên trường quốc tế.

GIỮ VỮNG TINH THẦN TRONG MÔI TRƯỜNG BIẾN ĐỔI – ĐẶC TÍNH 1

Nếu coi Việt Nam là một thể chế theo nghĩa đầy đủ nhất của từ này, thì nó vận hành như một ngôi trường đặc biệt, nơi mục tiêu đào tạo không nằm ở việc tạo ra những cá nhân xuất chúng nổi bật, càng không phải những “ngôi sao cải cách” mang tính biểu tượng, mà là hình thành một kiểu con người có khả năng tồn tại bền bỉ, giữ được sự ổn định nội tại của mình và của môi trường xung quanh trong điều kiện thay đổi liên tục, phức hợp và khó đoán định. Đây không phải là một lựa chọn ngẫu nhiên, mà là kết quả của lịch sử, địa chính trị, trải nghiệm chiến tranh – tái thiết – chuyển đổi, và cả vị thế của Việt Nam trong trật tự thế giới hiện đại.

Ngôi trường này không đào tạo “người dẫn đầu” theo mô hình phương Tây, nơi cá nhân được khuyến khích phá vỡ khuôn khổ, đẩy nhanh thay đổi và chấp nhận rủi ro cao để tạo bước nhảy vọt. Thay vào đó, nó đào tạo những con người biết cách giữ cho hệ thống không vỡ khi buộc phải thay đổi. Điểm mấu chốt nằm ở chữ “không vỡ”. Trong một bối cảnh mà bất kỳ sự đổ vỡ nào cũng có thể kéo theo chi phí xã hội, chính trị và con người rất lớn, giá trị cao nhất không phải là tốc độ hay sự nổi bật, mà là khả năng duy trì cân bằng động, chuyển dịch từng bước mà vẫn giữ được tính liên tục của toàn bộ cấu trúc.

Từ đó hình thành một “giáo trình ngầm”, không được viết thành sách, không tuyên bố công khai, nhưng được truyền dạy một cách nhất quán qua đời sống xã hội, qua cách chính sách được ban hành, điều chỉnh và thực thi, và đặc biệt qua những va chạm thực tiễn mà mỗi cá nhân buộc phải trải qua nếu muốn tồn tại và tiến lên trong hệ thống. Một trong những môn học cốt lõi và khó nhất của giáo trình này là năng lực quản trị bất định.

Quản trị bất định ở đây không phải là một khái niệm trừu tượng, mà là một trải nghiệm sống cụ thể. Đó là khả năng làm việc và ra quyết định trong bối cảnh mà khung pháp lý chưa bao trùm hết thực tiễn, nơi nhiều vấn đề mới nảy sinh nhanh hơn tốc độ hoàn thiện của luật lệ. Cá nhân được “đào tạo” để hiểu rằng luật pháp và chính sách là những cấu trúc đang vận động, không phải lúc nào cũng sẵn sàng cung cấp câu trả lời trọn vẹn, và việc chờ đợi một trạng thái hoàn hảo mới hành động đôi khi đồng nghĩa với bỏ lỡ cơ hội hoặc để vấn đề trầm trọng hơn.

Trong môi trường như vậy, con người phải học cách ra quyết định khi thông tin không đầy đủ, thậm chí không cân xứng. Không phải mọi dữ liệu đều có thể kiểm chứng ngay, không phải mọi tín hiệu đều rõ ràng, và nhiều khi phải chấp nhận hành động dựa trên những dấu hiệu gián tiếp, những đánh giá xu hướng và sự hiểu biết tích lũy qua kinh nghiệm. Điều quan trọng là khả năng phân biệt giữa cái chưa rõ và cái không thể biết, giữa rủi ro có thể kiểm soát và rủi ro mang tính hệ thống, để không rơi vào hai thái cực nguy hiểm là liều lĩnh mù quáng hoặc tê liệt vì sợ hãi.

Từ quá trình đó, một kỹ năng tâm lý rất đặc thù được hình thành: khả năng chấp nhận mơ hồ mà không hoảng loạn. Đây không phải là sự thờ ơ hay cam chịu, mà là trạng thái nội tâm đủ vững để không phản xạ cực đoan trước những tín hiệu chưa hoàn chỉnh. Người học trong “trường Việt Nam” buộc phải rèn luyện sức chịu đựng tâm lý, học cách trì hoãn phán đoán khi chưa đủ điều kiện, và tránh những phản ứng mang tính đối đầu hoặc tuyệt đối hóa đúng – sai trong những vấn đề vốn dĩ đang ở trạng thái chuyển tiếp.

Chính năng lực này tạo ra một kiểu con người có khả năng “ở lại trong vùng xám” đủ lâu để quan sát, điều chỉnh và lựa chọn thời điểm phù hợp. Trong nhiều thể chế toàn cầu quen vận hành trên các chuẩn mực rõ ràng, minh bạch và ổn định, đây lại là năng lực hiếm. Khi khủng hoảng lớn xảy ra, khi các giả định nền tảng bị phá vỡ, chính sự phụ thuộc quá mức vào tính chắc chắn lại khiến hệ thống phản ứng chậm chạp hoặc đổ vỡ nhanh chóng. Ngược lại, những con người được rèn luyện trong môi trường bất định kéo dài thường không hoảng loạn trước sự thiếu chắc chắn, bởi họ đã quen với việc sống và làm việc trong điều kiện ấy.

Vì vậy, nếu nhìn sâu vào thực tiễn, có thể thấy “trường Việt Nam” đang đào tạo một kiểu năng lực rất đặc biệt: không ồn ào, không dễ đo lường bằng chỉ số ngắn hạn, nhưng có giá trị cao trong một thế giới ngày càng bất ổn. Đó là năng lực giữ thăng bằng khi mặt đất chuyển động. Và chính từ nền tảng đó, những vai trò lớn hơn trong không gian toàn cầu mới có thể dần hình thành, không bằng cách áp đặt hay phô trương, mà bằng khả năng tồn tại, thích ứng và tạo ảnh hưởng một cách bền bỉ, kín đáo và lâu dài.

ĐIỀU PHỐI QUYỀN LỰC MỀM

Nếu môn học thứ nhất của “trường Việt Nam” rèn luyện khả năng tồn tại trong bất định, thì môn học thứ hai đi sâu hơn, tinh vi hơn, và cũng nhạy cảm hơn rất nhiều: năng lực điều phối quyền lực mềm. Đây không phải là thứ được giảng dạy bằng diễn văn hay văn bản chính thức, mà được truyền đạt thông qua cách hệ thống vận hành, cách con người va chạm với nhau trong bộ máy, và cách những thay đổi thực sự xảy ra mà không bao giờ mang dáng vẻ của một cuộc đối đầu công khai.

Trong ngôi trường này, bài học căn bản đầu tiên là hiểu rằng đối đầu trực diện hiếm khi tạo ra kết quả bền vững. Không phải vì hệ thống “không chịu thay đổi”, mà vì bất kỳ sự va chạm nào làm tổn thương thể diện, uy tín hay tính chính danh của hệ thống đều kéo theo phản xạ phòng vệ rất mạnh. Khi đó, nội dung đúng có thể bị gạt bỏ chỉ vì hình thức sai. Người học dần nhận ra rằng vấn đề không nằm ở chỗ ai đúng ai sai, mà ở chỗ thay đổi đó có được tiếp nhận như một phần của tiến trình chung hay bị nhìn nhận như một mối đe dọa đối với trật tự hiện hữu.

Từ đó hình thành một nguyên tắc ngầm nhưng rất nhất quán: không làm vỡ “mặt mũi” của hệ thống. “Mặt mũi” ở đây không chỉ là danh dự cá nhân, mà là tính liên tục, sự ổn định và cảm giác kiểm soát của toàn bộ cấu trúc quyền lực. Một đề xuất dù hợp lý đến đâu, nếu khiến hệ thống bị đặt vào thế phải thừa nhận công khai sai lầm, hoặc bị ép phải thay đổi trong trạng thái bị động, thì khả năng bị vô hiệu hóa là rất cao. Vì vậy, thay đổi hiệu quả thường đi theo con đường vòng: để hệ thống tự nhìn thấy lợi ích của việc điều chỉnh, tự nhận lấy sáng kiến và tự giữ quyền chủ động trong câu chuyện cải cách.

Chính trong không gian đó, kỹ năng tác động qua trung gian, qua tầng nấc và qua thời gian được rèn luyện. Người học không tìm cách đi thẳng vào “đỉnh”, mà hiểu rằng quyền lực trong thực tế được phân bổ theo mạng lưới, không hoàn toàn theo sơ đồ tổ chức. Một ý tưởng muốn đi xa phải được “dịch” nhiều lần, đặt vào ngôn ngữ của từng cấp, từng đơn vị, từng lợi ích cụ thể. Thời gian trở thành một công cụ quan trọng: không phải lúc nào cũng cần thắng nhanh, mà cần thắng đúng lúc, khi điều kiện tâm lý và bối cảnh đã chín muồi.

Từ quá trình này, một kỹ năng then chốt được hình thành: khả năng đọc động cơ thay vì chỉ nghe lời nói. Trong môi trường chính trị – hành chính phức hợp, phát ngôn thường mang tính phòng vệ, ngoại giao hoặc tuân thủ khuôn mẫu. Điều quyết định hướng đi của hệ thống lại nằm ở những gì không được nói ra: nỗi lo ngại nào đang chi phối, lợi ích nào đang cần được bảo toàn, rủi ro nào khiến người ra quyết định do dự. Ai đọc được những tầng ngầm đó sẽ biết nên tác động vào đâu, bằng cách nào, và ở mức độ nào để không kích hoạt phản xạ kháng cự.

Song song với đó là việc sử dụng ảnh hưởng thay vì quyền lực. Quyền lực chính thức có giới hạn và dễ gây phản ứng nếu dùng không khéo. Ảnh hưởng, ngược lại, vận hành thông qua uy tín, sự tin cậy, khả năng giải thích và kết nối lợi ích. Người được “đào tạo” trong ngôi trường này học cách tạo ảnh hưởng bằng việc giúp hệ thống giải quyết vấn đề của chính nó, chứ không phải áp đặt mong muốn cá nhân. Khi hệ thống thấy mình được hỗ trợ, được bảo vệ khỏi rủi ro, thì sự tiếp nhận thay đổi diễn ra một cách tự nhiên hơn rất nhiều.

Một biểu hiện rất đặc trưng của môn học này là nguyên tắc thay đổi hành vi trước khi thay đổi luật. Luật pháp, trong thực tế, thường đi sau những điều đã trở thành thông lệ đủ ổn định. Nếu hành vi chưa thay đổi, luật mới dù tiến bộ đến đâu cũng khó đi vào đời sống. Vì vậy, người hiểu cơ chế sẽ tìm cách tạo ra các thử nghiệm nhỏ, các điều chỉnh mềm trong thực thi, các tiền lệ “an toàn”, để hệ thống quen dần với một cách làm mới. Khi hành vi đã dịch chuyển, việc hợp thức hóa bằng văn bản chỉ còn là bước cuối cùng, ít rủi ro và ít xung đột hơn.

Điều đáng chú ý là ngôn ngữ điều phối quyền lực mềm này không phải là đặc sản riêng của Việt Nam. Nó chính là ngôn ngữ ngầm của hầu hết các thể chế toàn cầu lớn, từ các tổ chức quốc tế, các tập đoàn đa quốc gia cho đến các cấu trúc quyền lực siêu quốc gia. Tuy nhiên, rất ít nơi đào tạo con người thành thực năng lực này từ sớm và một cách tự nhiên như Việt Nam. Ở đây, con người không học nó như một kỹ thuật chính trị, mà như một kỹ năng sinh tồn. Và chính vì được rèn luyện trong đời sống thực, qua va chạm thật và hệ quả thật, năng lực ấy trở thành một phần bản năng, có thể mang theo ra thế giới, nơi quyền lực ngày càng vận hành mềm hơn, gián tiếp hơn và phức tạp hơn bao giờ hết.

SỐNG TRONG TẬP THỂ MÀ KHÔNG TAN BIẾN

Môn học thứ ba của “trường Việt Nam” chạm tới một tầng sâu hơn của đời sống con người, nơi thử thách không còn nằm ở kỹ năng hay tri thức, mà ở bản ngã. Đó là năng lực sống trong một tập thể lớn mà không tan biến, không đánh mất mình, nhưng cũng không đặt cái tôi cá nhân lên trên sự ổn định và vận hành của toàn bộ cấu trúc. Đây là một bài

học khó, âm thầm, và thường chỉ được lĩnh hội qua thời gian dài và chậm, chứ không thể tiếp thu bằng lý thuyết hay huấn luyện ngắn hạn.

Trong bối cảnh Việt Nam, con người sớm phải học cách nén cái tôi. Không phải phủ nhận giá trị bản thân, mà là hiểu rằng việc phô bày, đòi hỏi hay khẳng định mình một cách trực diện thường không mang lại kết quả mong muốn, thậm chí có thể phản tác dụng. Hệ thống không vận hành dựa trên việc ghi nhận tức thời từng cá nhân, mà ưu tiên sự liên tục, trật tự và cảm giác an toàn chung. Vì vậy, ai tìm kiếm sự công nhận nhanh chóng thường rơi vào trạng thái hụt hẫng, trong khi ai chấp nhận đi chậm, tích lũy từng bước, lại có khả năng đi xa hơn.

Từ trải nghiệm đó, con người buộc phải chấp nhận một thực tế: mình tồn tại trong một cấu trúc lớn hơn rất nhiều so với bản thân. Quyết định cá nhân, dù đúng hay sai, cũng phải đặt trong tương quan với lợi ích, tâm lý và nhịp vận động của tập thể. Sự trưởng thành ở đây không nằm ở việc chống lại cấu trúc đó, mà ở khả năng hiểu nó, định vị mình trong đó và tìm ra không gian hành động phù hợp. Người học dần nhận ra rằng tồn tại được trong cấu trúc không đồng nghĩa với việc bị hòa tan, nếu biết cách giữ lõi giá trị của mình mà không biến nó thành một tuyên ngôn đối đầu.

Chính trong môi trường như vậy, kỹ năng làm việc ẩn danh được hình thành. Nhiều đóng góp quan trọng không gắn với tên tuổi cụ thể, không xuất hiện trên bề mặt, nhưng lại âm thầm định hình cách hệ thống vận hành. Người được rèn luyện trong “trường Việt Nam” học cách chấp nhận việc công sức của mình có thể không được gọi tên ngay, thậm chí có lúc bị người khác đứng ra nhận phần ánh sáng. Điều giữ họ ở lại không phải là sự vinh danh, mà là cảm giác rằng đóng góp đó đang đi đúng hướng và tạo ra tác động thực sự.

Song song với đó là năng lực tích lũy ảnh hưởng lâu dài. Ảnh hưởng không đến từ một hành động đơn lẻ hay một phát ngôn ấn tượng, mà từ sự nhất quán qua thời gian, từ việc xuất hiện đúng lúc, giải quyết đúng vấn đề và giữ được độ tin cậy cá nhân. Trong một hệ thống coi trọng ổn định, niềm tin được xây dựng rất chậm, nhưng khi đã hình thành, nó trở thành một dạng “tín dụng xã hội” bền vững hơn nhiều so với quyền lực chính thức hay danh xưng tạm thời.

Một bài học tinh tế khác của môn học này là không đồng nhất giá trị bản thân với vị trí đang nắm giữ. Chức danh, vai trò hay chỗ đứng trong bộ máy đều có tính chu kỳ và có thể thay đổi theo thời gian. Nếu cá nhân gắn toàn bộ bản sắc của mình vào một vị trí cụ thể, họ sẽ dễ rơi vào khủng hoảng khi vị trí đó mất đi hoặc khi cấu trúc tái sắp xếp. Ngược lại, người giữ được lõi giá trị, năng lực và nhân cách tách biệt khỏi chức vụ sẽ có khả năng thích ứng cao hơn, không bị cuốn theo những thăng trầm bề mặt của hệ thống.

Chính ở điểm này, sự khác biệt với nhiều chuyên gia phương Tây trở nên rõ rệt. Trong những môi trường đề cao thành tựu cá nhân, thương hiệu cá nhân và sự ghi nhận công khai, nhiều người phát triển rất mạnh về năng lực chuyên môn nhưng lại thiếu khả năng tồn tại lâu dài trong các cấu trúc tập thể lớn, nơi cái tôi không phải lúc nào cũng được đáp ứng. Khi bước vào những thể chế đa tầng, đa lợi ích và nhạy cảm về chính trị, họ dễ mệt mỏi, xung đột hoặc rút lui.

Ngược lại, con người được rèn luyện trong bối cảnh Việt Nam, nếu vượt qua được giai đoạn đầu đầy ức chế và mơ hồ, thường hình thành một sức bền đặc biệt. Họ có thể ở lại đủ lâu để hiểu hệ thống từ bên trong, đủ kiên nhẫn để chờ thời điểm thích hợp, và đủ vững vàng để không đánh mất mình trong quá trình đó. Đó không phải là sự cam chịu, mà là một dạng trưởng thành thâm lặng, cho phép cá nhân vừa thuộc về tập thể, vừa giữ được bản sắc, và từ đó tạo ra ảnh hưởng sâu hơn, lâu dài hơn so với những thành công rực rỡ nhưng ngắn hạn.

ĐẠO ĐỨC TRÁCH NHIỆM GIÁN TIẾP

Môn học thứ tư của “trường Việt Nam” chạm tới một tầng đạo đức rất khác so với những hệ chuẩn phổ biến trong diễn ngôn hiện đại về cá nhân, thành tích và chiến thắng. Đây không phải là đạo đức của người hành động đơn lẻ, càng không phải đạo đức của người hùng dám làm dám chịu trong một khoảnh khắc quyết định. Nó là đạo đức của người đứng trong cấu trúc, nhìn thấy toàn hệ thống và buộc phải gánh lấy những hệ quả gián tiếp, lâu dài, đôi khi vượt xa ý định ban đầu của chính mình.

Trong môi trường này, con người sớm học được một bài học khó chấp nhận: không phải cứ đúng là được. Cái “đúng” về lý lẽ, về nguyên tắc hay về chuẩn mực pháp lý chưa chắc đã là cái “đúng” trong vận hành xã hội cụ thể. Một hành động có thể hoàn toàn hợp lý nếu xét riêng lẻ, nhưng khi đặt vào bối cảnh rộng hơn – với những ràng buộc về tâm lý cộng đồng, ổn định xã hội và tính liên tục của thể chế – nó có thể tạo ra những phản ứng dây chuyền không mong muốn. Vì vậy, sự đúng đắn ở đây không được đo bằng logic thuần túy, mà bằng khả năng dung hòa giữa nguyên tắc và hệ quả.

Song song với đó là nhận thức rằng không phải cứ thắng là tốt. Một “chiến thắng” đạt được bằng cách đẩy hệ thống vào thế phòng vệ, làm lộ ra xung đột nội tại hoặc tạo cảm giác bị thua cuộc cho những chủ thể khác, thường để lại dư chấn kéo dài. Những dư chấn này có thể không bộc lộ ngay, nhưng sẽ tích tụ thành sự mất niềm tin, sự trì hoãn ngầm, hoặc những phản ứng ngược trong tương lai. Người học trong ngôi trường này dần hiểu rằng một kết quả được coi là thành công chỉ khi nó không làm suy yếu khả năng vận hành chung, và không tạo ra những vết nứt khó hàn gắn trong cấu trúc xã hội.

Từ đó, trọng tâm đạo đức được dịch chuyển từ kết quả trước mắt sang hệ quả xã hội dài hạn. Mỗi quyết định, mỗi can thiệp, mỗi điều chỉnh chính sách hay hành vi đều được soi chiếu không chỉ bằng câu hỏi “có hiệu quả không”, mà bằng câu hỏi “nó sẽ dẫn tới điều gì sau đó”. Ai bị ảnh hưởng? Niềm tin nào bị xói mòn hay được củng cố? Chuẩn mực nào sẽ bị thay đổi nếu hành động này trở thành thông lệ? Đây là cách tư duy không dễ chịu, bởi nó buộc con người phải gánh lấy trách nhiệm cho cả những điều mình không trực tiếp gây ra, nhưng có liên quan gián tiếp.

Chính trong quá trình đó, ý thức về hệ quả được rèn luyện. Người học không còn nhìn hành động của mình như một điểm kết thúc, mà như điểm khởi đầu của một chuỗi phản ứng. Họ phải tưởng tượng những kịch bản tiếp theo, kể cả những kịch bản bất lợi, và cân nhắc xem xã hội, cộng đồng hay hệ thống có đủ năng lực hấp thụ cú sốc đó hay không. Tư duy này tạo ra một sự thận trọng có tính chiến lược, khác hẳn với sự do dự hay né tránh trách nhiệm.

Cùng với ý thức hệ quả là tư duy dài hạn. Trong một môi trường coi trọng ổn định, thời gian không phải là kẻ thù cần vượt qua, mà là một yếu tố cần được tính toán. Một thay đổi tốt nhưng đến quá sớm, hoặc với cường độ quá mạnh, có thể gây phản tác dụng. Ngược lại, một điều chỉnh nhỏ, được duy trì đủ lâu và đặt đúng bối cảnh, lại có thể tạo ra chuyển biến sâu rộng hơn nhiều. Người được rèn luyện trong “trường Việt Nam” học cách chấp nhận tiến độ chậm nếu cái giá của tốc độ là sự đổ vỡ.

Một biểu hiện rất đặc thù của đạo đức này là sự cảnh giác với việc tạo ra tiền lệ nguy hiểm. Không phải mọi trường hợp ngoại lệ đều nên được công khai hóa hoặc nhân rộng. Một quyết định được đưa ra để xử lý tình huống cụ thể, nếu không được cân nhắc kỹ, có thể trở thành cái cớ cho những hành vi lạm dụng sau này. Vì vậy, người quản trị hệ thống phải luôn tự hỏi: nếu hành động này trở thành chuẩn mực, xã hội sẽ đi về đâu? Ai sẽ là người chịu thiệt khi tiền lệ đó bị sử dụng ngoài bối cảnh ban đầu?

Tất cả những điều trên cấu thành một dạng đạo đức rất khác với hình ảnh người hùng thường thấy trong văn hóa đại chúng. Người hùng hành động dựa trên niềm tin cá nhân, sẵn sàng trả giá cho lựa chọn của mình và thường được ca ngợi vì sự quyết liệt. Trong khi đó, đạo đức trách nhiệm gián tiếp đòi hỏi sự kiềm chế, khả năng chịu đựng cảm giác “chưa trọn vẹn”, và sẵn sàng hy sinh sự thỏa mãn đạo đức tức thời để bảo toàn lợi ích dài hạn của tập thể.

Đây chính là đạo đức của người quản trị hệ thống: người không chỉ chịu trách nhiệm cho hành động của mình, mà còn cho những hệ quả mà hành động đó kích hoạt trong xã hội. Nó không hào nhoáng, không dễ được ghi nhận, nhưng lại là nền tảng để một thể chế tồn tại, thích ứng và chuyển hóa mà không đánh mất chính mình.

CÁC HỌC KỲ

Nếu tiếp tục nhìn Việt Nam như một ngôi trường đúng nghĩa, thì quá trình đào tạo trong ngôi trường ấy không diễn ra đồng loạt, không có niên khóa cố định, cũng không có bảng điểm công khai. Thay vào đó là những “kỳ học” và “kỳ thi” ngầm, nơi con người được sàng lọc không phải bằng thành tích, mà bằng khả năng tồn tại, thích ứng và dần tạo ảnh hưởng mà không làm rối loạn cấu trúc chung. Mỗi giai đoạn đều mang tính quyết định, và rất nhiều người rời “trường” mà không hề hay biết, chỉ vì không vượt qua được những yêu cầu khắc nghiệt nhưng âm thầm của từng chặng.

Giai đoạn đầu tiên, có thể gọi là kỳ sinh tồn, là giai đoạn khắc nghiệt nhất và cũng ít được nói đến nhất. Ở đây, con người trước hết phải học cách sống trong điều kiện không lý tưởng, nơi kỳ vọng cá nhân thường va chạm mạnh với thực tế phức tạp của hệ thống. Họ phải học cách chịu đựng áp lực, sự chậm trễ, cảm giác bị hiểu lầm hoặc chưa được ghi nhận. Quan trọng hơn cả, họ phải học cách không gãy. “Gãy” ở đây không chỉ là bỏ cuộc, mà là đánh mất khả năng tự điều chỉnh, rơi vào phản ứng cực đoan, oán trách hoặc phủ định toàn bộ môi trường mình đang sống. Những ai không vượt qua được giai đoạn này thường rời đi rất sớm, đôi khi bằng việc tự tách mình khỏi hệ thống, đôi khi bằng cách trở nên đối kháng đến mức không còn khả năng quay lại.

Khi vượt qua được sinh tồn, con người bước sang một giai đoạn tinh tế hơn: thích nghi. Đây là lúc họ bắt đầu học cách đọc hệ thống, thay vì chỉ phản ứng với nó. Họ quan sát cách quyền lực vận hành, cách quyết định được hình thành, và cách những tín hiệu nhỏ thường quan trọng hơn những tuyên bố lớn. Thích nghi không đồng nghĩa với thỏa hiệp vô nguyên tắc, mà là hiểu rõ giới hạn của mình và của môi trường, để biết khi nào nên tiến lên, khi nào nên lùi lại, và khi nào nên đứng yên. Trong giai đoạn này, người học dần nhận ra rằng đối đầu vô ích không chỉ làm tổn hại bản thân, mà còn khiến mọi khả năng ảnh hưởng trong tương lai bị thu hẹp. Ai không học được bài học này thường rơi vào trạng thái mệt mỏi, hoặc bị hệ thống vô hiệu hóa một cách rất tự nhiên.

Chỉ khi đã thích nghi đủ sâu, một số ít người mới bước vào giai đoạn điều phối. Đây là lúc họ không còn chỉ “ở trong” hệ thống, mà bắt đầu tác động lên nó theo những cách rất gián tiếp. Ảnh hưởng xuất hiện không qua mệnh lệnh hay chức danh, mà qua việc tham gia vào những điểm nút nhỏ, những khâu trung gian, nơi một thay đổi nhỏ có thể lan tỏa nếu được đặt đúng chỗ và đúng thời điểm. Sự thay đổi ở giai đoạn này thường diễn ra từng phần, từng mảng, không ồn ào và không đòi hỏi chính danh. Người điều phối hiểu rằng việc gắn tên mình vào thay đổi đôi khi nguy hiểm hơn là để thay đổi đó tự hòa vào dòng chảy chung, được xem như một điều “tự nhiên” của hệ thống.

Giai đoạn cuối cùng, có thể gọi là “tốt nghiệp ngầm”, là trạng thái mà rất ít người đạt tới, và càng ít người tự nhận ra mình đã đạt tới. Ở đây, chức danh không còn là thước đo chính. Người “tốt nghiệp” có thể không giữ vị trí cao trong sơ đồ tổ chức, nhưng họ được tin dùng. Ý kiến của họ được hỏi đến khi có vấn đề khó. Họ được “để đó mà dùng”, nghĩa là hệ thống biết sự hiện diện của họ mang lại giá trị ổn định, dù không cần phô trương. Đây là dạng tín nhiệm không được ghi trong quyết định bổ nhiệm, nhưng lại có sức nặng thực tế rất lớn.

Điều đáng chú ý là không có lễ trao bằng cho giai đoạn này. Không có khoảnh khắc vinh danh, cũng không có dấu mốc chính thức để xác nhận “tốt nghiệp”. Chính vì vậy, người đạt tới trạng thái này thường không tự coi mình là người chiến thắng. Họ đơn giản là đã trở thành một phần hữu cơ của hệ thống, đủ độc lập để không bị hòa tan, và đủ gắn kết để không bị loại ra. Trong logic của “trường Việt Nam”, đó chính là thành công cao nhất mà một cá nhân có thể đạt được: không phải đứng trên hệ thống, mà cùng hệ thống đi tiếp, góp phần giữ cho nó vận hành, thích ứng và chuyển hóa mà không vỡ.

THEN CHỐT

Nếu tiếp tục theo logic coi Việt Nam như một ngôi trường hoàn chỉnh, thì câu hỏi không còn là đào tạo xong sẽ giỏi đến đâu, mà là sau khi “tốt nghiệp”, những con người ấy sẽ bước ra thế giới với vai trò gì. Đây chính là điểm then chốt mà lâu nay nhiều người cảm nhận được nhưng chưa gọi tên rõ ràng, bởi nó không khớp với những khuôn mẫu quen thuộc về thành công, lãnh đạo hay ảnh hưởng toàn cầu.

Những “cựu học sinh” của ngôi trường Việt Nam, khi đi ra thế giới, thường không mang theo khát vọng dẫn dắt theo nghĩa truyền thống. Họ không bước vào không gian quốc tế để đứng trên diễn đàn, áp đặt tầm nhìn hay thiết kế trật tự mới theo ý chí cá nhân. Vai trò

tự nhiên của họ nằm ở những vị trí trung gian, nơi các lợi ích va chạm nhưng chưa đến mức đổ vỡ, nơi các hệ thống khác biệt cần được nối lại thay vì bị buộc phải thống nhất. Họ xuất hiện để kết nối, để làm mềm những xung đột đang cứng lại, và quan trọng hơn, để giữ cho quá trình chuyển đổi không vượt quá ngưỡng chịu đựng của các cộng đồng liên quan.

Chính vì vậy, trong các thể chế toàn cầu như Liên Hợp Quốc, các ngân hàng phát triển đa phương, các quỹ đầu tư dài hạn hay các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực ESG, khí hậu và nhân đạo, họ thường phù hợp với những vai trò không nằm ở trung tâm ánh sáng. Đó là những người có khả năng tích hợp các hệ thống không tương thích, nơi mỗi bên mang theo một logic, một lợi ích và một ngôn ngữ riêng. Đó là những người có thể dịch chính sách – vốn thường trừu tượng và mang tính thỏa hiệp – thành những hành động khả thi trong thực địa, nơi điều kiện xã hội, văn hóa và năng lực thể chế rất khác nhau. Họ cũng là những điểm neo ổn định khi tổ chức rơi vào khủng hoảng, khi niềm tin suy giảm và các phản xạ cực đoan bắt đầu xuất hiện. Và trong nhiều trường hợp, họ đóng vai trò như những kiến trúc sư thầm lặng, thiết kế lại cách vận hành từng phần của hệ thống mà không cần gắn tên mình vào công trình đó.

Đây là những vai trò mang quyền lực thực chất nhưng không phô trương. Quyền lực của họ không đến từ khả năng ra lệnh, mà từ khả năng giữ cho các mối quan hệ không đổ vỡ, cho các tiến trình không bị đứt gãy, và cho các tổ chức không tự triệt tiêu mình trong xung đột nội tại. Trong một thế giới ngày càng phức tạp, quyền lực kiểu này ngày càng hiếm và ngày càng có giá trị, dù nó hiếm khi được gọi tên đúng mức.

Từ đó có thể gọi rõ một “điểm giá trị” cốt lõi mà Việt Nam, với tư cách là một ngôi trường thể chế, đang đào tạo ra: năng lực giữ không gian chung. Giữ không gian ở đây không phải là đứng giữa một cách trung lập vô cảm, mà là chủ động tạo và bảo vệ một khoảng trống đủ an toàn để các bên không triệt tiêu nhau. Đó là khả năng giữ cho thay đổi diễn ra mà xã hội không gãy, cho xung đột được hạ nhiệt trước khi bùng nổ thành đối đầu không thể đảo ngược. Trong bối cảnh toàn cầu đang phân cực mạnh, nơi các hệ thống kinh tế, chính trị và văn hóa liên tục va đập, và nơi xu hướng cực đoan hóa ngày càng rõ rệt, năng lực này không phải là kỹ năng phụ trợ, mà là một năng lực chiến lược.

Vấn đề đặt ra không phải là có nên đưa “lực lượng tốt nghiệp” ấy ra thế giới hay không, mà là đưa họ ra bằng cách nào. Không phải bằng những khẩu hiệu hào nhoáng hay những tuyên bố mang tính đại diện quốc gia. Con đường phù hợp hơn là cử họ vào các vai trò trung gian thực chất, giao cho họ những bài toán khó nhưng ít danh, những nhiệm vụ nằm ở rìa xung đột thay vì trung tâm quyền lực. Chính ở những không gian đó, năng lực của họ mới phát huy trọn vẹn. Họ không đại diện Việt Nam bằng lời nói hay biểu tượng, mà bằng cách họ giữ cho hệ thống mà họ tham gia không sụp đổ, không rơi vào hỗn loạn và có thể tiếp tục vận hành trong điều kiện bất lợi.

Nếu nhìn lại toàn bộ bức tranh, có thể thấy rằng Việt Nam, với tư cách là một ngôi trường, không đặt mục tiêu đào tạo thiên tài hay những cá nhân xuất chúng theo nghĩa phổ biến. Ngôi trường này đào tạo những con người có thể chịu được thế giới khi nó rối loạn. Và nếu một cá nhân học được hết “giáo trình” ấy, vượt qua được các kỳ học ngầm và kỳ thi không tên, thì họ không chỉ là công dân Việt Nam theo nghĩa pháp lý hay văn hóa. Họ trở

thành một dạng công dân toàn cầu đặc biệt: người có khả năng giữ trật tự trong biến động, giữ không gian chung cho nhân loại trong những thời điểm mà chính trật tự ấy đang bị đe dọa nghiêm trọng nhất.

TẠI SAO LẠI CÓ CÁCH ĐẶT VẤN ĐỀ NÀY VÀO THỜI ĐIỂM NÀY

Cách đặt vấn đề trên, nếu nhìn một cách nghiêm túc và đầy đủ, không nhằm trả lời những câu hỏi mang tính hình ảnh hay danh tiếng quốc gia trong ngắn hạn, mà chạm trực tiếp vào một khoảng trống rất lớn của bối cảnh toàn cầu hiện nay: khoảng trống về năng lực giữ ổn định trong điều kiện biến động kéo dài. Thế giới hiện nay không thiếu tri thức, không thiếu công nghệ, cũng không thiếu các mô hình phát triển hay cải cách. Điều mà thế giới đang thiếu một cách nghiêm trọng là những con người và những cơ chế có khả năng giữ cho các hệ thống khác biệt cùng tồn tại, cùng chuyển hóa mà không rơi vào đổ vỡ dây chuyền.

Ở cấp độ nội dung, cách tiếp cận này giải quyết bài toán của một thế giới đang đồng thời đối mặt với phân cực chính trị, đứt gãy chuỗi cung ứng, xung đột địa chính trị cục bộ nhưng lan rộng, khủng hoảng niềm tin vào thể chế, và sự mệt mỏi xã hội tích tụ sau nhiều cú sốc liên tiếp. Trong bối cảnh đó, phần lớn các nỗ lực toàn cầu hiện nay tập trung vào “giải pháp” theo nghĩa kỹ thuật: cải cách thể chế, tái cấu trúc tài chính, chuyển đổi năng lượng, chuyển đổi số. Tuy nhiên, các giải pháp này thường thất bại hoặc bị trì hoãn không phải vì thiếu thiết kế, mà vì thiếu năng lực con người để điều phối quá trình chuyển đổi trong thực tế xã hội đầy xung đột. Cách đặt vấn đề coi Việt Nam như một “ngôi trường” đào tạo năng lực giữ không gian chung thực chất đang nhắm vào chính điểm nghẽn này.

Ở cấp độ giải quyết, đây không phải là lời giải ở tầng chính sách công bố hay chiến lược địa chính trị cứng. Nó vận hành ở tầng trung gian và tầng vận hành – nơi các chính sách toàn cầu phải đi vào thực địa, nơi các thỏa thuận quốc tế phải được thực thi trong bối cảnh địa phương rất khác nhau, và nơi xung đột lợi ích thường không bộc lộ trực diện mà âm ỉ kéo dài. Những con người được rèn luyện theo “giáo trình” này không thay thế vai trò của lãnh đạo chính trị hay các cường quốc, nhưng họ giải quyết một việc mà các chủ thể quyền lực lớn rất khó làm: giữ cho tiến trình không đứt, giữ cho đối thoại còn cửa mở, và giữ cho thay đổi không vượt quá ngưỡng chịu đựng của xã hội.

Về không gian tác động, cách tiếp cận này không nhắm vào một địa điểm duy nhất, mà phù hợp với những “vùng giao thoa” của hệ thống toàn cầu. Đó là các tổ chức đa phương, các cơ chế tài chính phát triển, các chương trình chuyển đổi khí hậu – năng lượng, các tiến trình tái thiết hậu xung đột, và cả những không gian phi chính thức nơi các bên cần nói chuyện với nhau mà không thể nói công khai. Chính ở những nơi đó, năng lực điều phối quyền lực mềm, sống trong tập thể lớn mà không tan biến, và gánh trách nhiệm gián tiếp mới thực sự phát huy giá trị. Việt Nam, với tư cách là một quốc gia không bị gán chặt vào cực quyền lực nào, lại có trải nghiệm lịch sử sâu về chiến tranh, tái thiết và chuyển đổi, có lợi thế tự nhiên để “đặt người” vào những không gian này mà không gây phản ứng phòng vệ mạnh từ các bên.

Về cách thức, điều quan trọng là cách tiếp cận này không đòi hỏi Việt Nam phải tuyên bố vai trò hay “định vị” mình bằng diễn ngôn lớn. Ngược lại, nó vận hành hiệu quả nhất khi đi bằng con đường nhân sự, mạng lưới và thực hành. Khi những con người được đào tạo theo logic này xuất hiện lặp đi lặp lại trong các tiến trình khó, khi họ được biết đến như những người “giải quyết được việc”, “giữ được nhịp”, “không làm mọi thứ tệ hơn”, thì uy tín quốc gia được tích lũy một cách rất tự nhiên. Đây là dạng uy tín không đến từ phát biểu, mà từ trải nghiệm của các đối tác khi làm việc cùng người Việt Nam trong những bối cảnh nhạy cảm.

Về câu hỏi liệu điều này có củng cố lâu dài vị thế của Việt Nam trên bình diện toàn cầu hay không, câu trả lời là có, nhưng theo một cách khác với logic quyền lực truyền thống. Nó không đưa Việt Nam trở thành nước dẫn dắt trật tự thế giới, cũng không biến Việt Nam thành trung tâm ra quyết sách toàn cầu. Thay vào đó, nó củng cố Việt Nam như một điểm tựa ổn định, một nguồn nhân lực và năng lực thể chế đáng tin cậy trong một thế giới bất ổn. Trong lịch sử quốc tế, những quốc gia giữ được vai trò “không thể thiếu” trong vận hành hệ thống, dù không phải cường quốc, thường có vị thế rất bền. Họ ít bị cô lập, ít bị gạt ra ngoài, và có dư địa chiến lược lớn hơn nhiều so với quy mô sức mạnh cứng của mình.

Quan trọng hơn, cách đặt vấn đề này còn có giá trị phản hồi ngược trở lại trong nước. Khi Việt Nam tự nhận thức mình là một ngôi trường đào tạo năng lực giữ ổn định trong biến động, thì những phẩm chất từng bị coi là “chậm”, “không nổi bật”, “không quyết liệt” sẽ được nhìn lại như những tài sản chiến lược. Điều đó giúp xã hội tự tin hơn vào con đường phát triển của mình, không bị cuốn theo áp lực phải sao chép mô hình ngoại lai một cách nóng vội, và từ đó giữ được sự tự chủ trong hội nhập.

Tóm lại, cách đặt vấn đề này giải quyết một bài toán toàn cầu ở tầng sâu nhất: bài toán con người và năng lực điều phối trong thế giới phân mảnh. Nó tác động ở cấp độ trung gian nhưng lan tỏa rộng, diễn ra ở những không gian nhạy cảm nhưng quyết định, và nếu được nuôi dưỡng đúng cách, nó có khả năng củng cố vị thế Việt Nam một cách lâu dài, âm thầm nhưng rất khó thay thế trong cấu trúc thế giới đang định hình lại.

Cách đặt vấn đề này, nếu được hiểu đúng và vận hành đúng, nhìn chung **không tạo ra phản ứng đối kháng trực diện**, nhưng cũng **không phải là một cách tiếp cận khiến mọi chủ thể đều chủ động ủng hộ**. Điểm đặc biệt của nó là: nó không chia thế giới thành phe ủng hộ – phản đối theo đường ranh ý thức hệ hay quyền lực cứng, mà tạo ra những **phản ứng phân tầng**, phụ thuộc rất mạnh vào vị trí của từng quốc gia và từng thể chế trong trật tự toàn cầu hiện nay.

Trước hết cần nói rõ một điều then chốt: cách đặt vấn đề này **không đòi hỏi các nước khác phải “thuận theo Việt Nam”**, cũng không yêu cầu họ công nhận một vai trò lãnh đạo hay chuẩn mực mới do Việt Nam đề xuất. Nó không mang hình thái của một học thuyết, một sáng kiến địa chính trị, hay một liên minh giá trị. Chính vì vậy, phản ứng ban đầu của phần lớn các quốc gia sẽ không phải là “ủng hộ hay phản đối”, mà là **chấp nhận cho tồn tại**, thậm chí **xem đó là vô hại**. Và đây là một lợi thế chiến lược rất lớn.

Những chủ thể có xu hướng **ủng hộ hoặc hưởng ứng một cách tự nhiên**, thường không phải là các cường quốc muốn dẫn dắt trật tự, mà là những quốc gia và thể chế đang chịu áp lực phải giữ ổn định trong bối cảnh biến động. Đó trước hết là các nước trung bình và nhỏ, đặc biệt ở Đông Nam Á, Nam Á, châu Phi và Mỹ Latin, những nơi quen sống trong vùng giao thoa của lợi ích lớn. Họ nhìn thấy ở cách tiếp cận này một sự đồng cảm sâu sắc: không phán xét, không áp đặt, không buộc chọn phe, mà tập trung vào việc giữ cho không gian chung không sụp đổ. Với họ, Việt Nam không hiện lên như một “người thuyết giảng”, mà như một quốc gia có kinh nghiệm sống sót và điều phối trong điều kiện khó.

Ở cấp độ thể chế, những tổ chức đa phương, các ngân hàng phát triển, các quỹ dài hạn, các cấu trúc liên quan đến khí hậu, nhân đạo và tái thiết sau xung đột sẽ là nơi **ủng hộ thầm lặng nhưng thực chất nhất**. Lý do rất đơn giản: họ đang thiếu trầm trọng những con người có thể làm việc ở vùng rìa xung đột, nơi không có chiến thắng rõ ràng, không có hào quang, nhưng nếu xử lý sai thì hệ thống có thể đổ vỡ. Cách đặt vấn đề này không thách thức vai trò của họ, mà giúp họ giải quyết một bài toán nội tại: làm sao để chính sách không chết yểu khi chạm vào thực tế phức hợp. Vì vậy, sự ủng hộ ở đây không đến dưới dạng tuyên bố, mà dưới dạng **tin dùng nhân sự, giao việc khó, mở không gian hành động**.

Ngược lại, những chủ thể có khả năng **không thoải mái**, thậm chí ngầm phản ứng, thường rơi vào hai nhóm khác nhau.

Nhóm thứ nhất là các cường quốc hoặc các hệ thống quyền lực quen vận hành theo logic phân cực rõ ràng. Với họ, trật tự thế giới cần những đường ranh, những tuyên bố dứt khoát, những chuẩn mực phải được gọi tên và bảo vệ công khai. Một cách tiếp cận nhấn mạnh vào “giữ không gian chung”, “làm mềm xung đột”, “tránh làm vỡ hệ thống” có thể bị nhìn như thiếu quyết đoán, hoặc tệ hơn, làm chậm quá trình tái cấu trúc theo hướng có lợi cho họ. Tuy nhiên, điều quan trọng là sự khó chịu này **hiếm khi chuyển thành đối đầu công khai**, bởi cách tiếp cận của Việt Nam không thách thức trực diện quyền lợi của họ, cũng không cản trở họ hành động khi họ thực sự muốn dùng quyền lực cứng.

Nhóm thứ hai là những chủ thể – cả quốc gia lẫn cá nhân – xây dựng ảnh hưởng dựa trên xung đột, cực đoan hóa hoặc sự sụp đổ của trật tự cũ. Với họ, không gian chung càng bị phá vỡ thì cơ hội càng lớn. Những người này không chống Việt Nam vì Việt Nam “làm sai”, mà vì cách tiếp cận này làm giảm biên độ thao túng của họ. Tuy nhiên, đây cũng là nhóm **không có khả năng phản đối chính danh**, bởi rất khó công khai chống lại một logic đặt trọng tâm vào ổn định, giảm xung đột và bảo vệ không gian hợp tác tối thiểu.

Một điểm rất quan trọng cần nhấn mạnh là: cách đặt vấn đề này **không khiến Việt Nam trở thành trung tâm tranh cãi**. Nó không buộc các nước khác phải bày tỏ lập trường ủng hộ hay chống đối. Điều đó giúp Việt Nam tránh được cái bẫy thường thấy của các quốc gia tầm trung: càng cố “định vị” mình bằng diễn ngôn lớn thì càng dễ bị kéo vào cuộc chơi của các cực quyền lực. Ở đây, Việt Nam hiện diện bằng năng lực, không bằng tuyên bố. Và trong chính trị toàn cầu, đó là một hình thức tồn tại rất khó bị tấn công.

Tóm lại, cách đặt vấn đề này sẽ được **ủng hộ thầm lặng bởi những ai cần ổn định**, được **chấp nhận bởi phần lớn các quốc gia không muốn thêm một trục xung đột mới**, và chỉ bị **khó chịu ngầm bởi những chủ thể sống nhờ phân cực hoặc áp đặt**. Quan trọng nhất, nó không tạo ra liên minh chống lại Việt Nam, cũng không buộc Việt Nam phải chọn phe. Chính đặc tính “không đòi hỏi sự thuận theo” ấy lại là yếu tố khiến cách tiếp cận này có khả năng tồn tại lâu dài và tích lũy vị thế một cách bền bỉ trong trật tự toàn cầu đầy bất định hiện nay.

GIỚI HẠN VÀ GIÁ TRỊ CỦA CÁCH ĐẶT VẤN ĐỀ TRONG BỐI CẢNH TOÀN CẦU ĐƯƠNG ĐẠI

VẤN ĐỀ ĐƯỢC GIẢI QUYẾT LÀ GÌ TRONG BỐI CẢNH TOÀN CẦU HIỆN NAY

Thế giới đương đại đang đối diện đồng thời nhiều trạng thái khủng hoảng chồng lấn: phân cực địa chính trị, đứt gãy chuỗi cung ứng, khủng hoảng khí hậu, suy giảm niềm tin vào thể chế đa phương, và đặc biệt là khoảng cách ngày càng lớn giữa thiết kế chính sách và năng lực thực thi trong môi trường xung đột lợi ích phức hợp. Phần lớn các thể chế toàn cầu hiện nay được xây dựng trên giả định về tính ổn định tương đối, chuẩn mực rõ ràng và sự tuân thủ có thể dự đoán. Khi các giả định đó sụp đổ, hệ thống không thiếu quyền lực hay nguồn lực, mà thiếu những con người có khả năng giữ cho quá trình chuyển đổi không rơi vào trạng thái đổ vỡ dây chuyền.

Cách đặt vấn đề coi Việt Nam như một “ngôi trường thể chế” không nhằm giải quyết câu hỏi quyền lực, vị thế hay vai trò dẫn dắt, mà nhằm trả lời một câu hỏi hẹp hơn nhưng thiết thực hơn: trong một thế giới bất định kéo dài, kiểu năng lực con người nào đang bị thiếu hụt nghiêm trọng, và những xã hội nào vô tình đã rèn luyện được kiểu năng lực đó thông qua lịch sử và cấu trúc vận hành của chính mình.

Ở nghĩa này, cách đặt vấn đề giải quyết một khoảng trống thực tiễn của quản trị toàn cầu, chứ không phải một khát vọng biểu tượng.

II. CẤP ĐỘ GIẢI QUYẾT VÀ PHẠM VI TÁC ĐỘNG

Cần nhấn mạnh rõ ràng rằng cách tiếp cận này **không hoạt động ở cấp độ quốc gia – quốc gia**, không nhằm tái định vị Việt Nam như một trung tâm quyền lực hay một hình mẫu thể chế. Nó cũng không đề xuất một mô hình phát triển để các quốc gia khác noi theo. Phạm vi tác động của nó nằm ở **cấp độ con người trong hệ thống** và **cấp độ vận hành trung gian** của các thể chế toàn cầu. Cụ thể, nó liên quan đến việc hình thành, lựa chọn và sử dụng những cá nhân có khả năng:

Làm việc trong môi trường mơ hồ về luật lệ và lợi ích; Điều phối giữa các cấu trúc không tương thích; Giảm nhiệt xung đột mà không cần tái phân bổ quyền lực chính thức; Giữ cho tiến trình cải cách diễn ra liên tục dù chậm, thay vì nhanh nhưng đổ vỡ. Đây là cấp độ thường bị xem nhẹ trong các phân tích chiến lược, nhưng lại quyết định khả năng sống còn của nhiều tiến trình đa phương.

III. ĐỊA ĐIỂM VÀ KHÔNG GIAN ÁP DỤNG

Cách đặt vấn đề này không nhắm tới việc “đưa Việt Nam ra trung tâm”, mà nhắm tới các không gian mà xung đột, chuyển đổi và bất ổn thường xuyên diễn ra nhưng thiếu sự chú ý chiến lược đúng mức. Đó là các tổ chức đa phương, các định chế tài chính phát triển, các quỹ dài hạn, các sáng kiến khí hậu, nhân đạo, tái thiết sau xung đột, nơi mà vai trò trung gian, kết nối và ổn định thường quyết định kết quả, nhưng lại không được ghi nhận tương xứng.

Quan trọng hơn, đây là những không gian mà pháp lý đã có, quyền lực đã phân bổ, nhưng hiệu quả vận hành vẫn thấp. Cách tiếp cận này không thay thế cấu trúc đó, mà tìm cách làm cho chúng hoạt động đúng với mục tiêu ban đầu.

IV. TÍNH KHÁCH QUAN VÀ GIỚI HẠN CỦA LUẬN ĐIỂM

Một điểm cần được xác lập rõ để tránh mọi ngộ nhận: cách đặt vấn đề này **không khẳng định tính ưu việt của con người Việt Nam**, càng không coi đây là bản sắc vượt trội hay sứ mệnh lịch sử. Nó chỉ mô tả một kiểu năng lực được hình thành trong điều kiện lịch sử – xã hội cụ thể, với cả mặt mạnh lẫn mặt hạn chế.

Năng lực chịu đựng bất định, điều phối gián tiếp, làm việc ẩn danh, ưu tiên ổn định hệ thống có thể rất hữu ích trong môi trường toàn cầu hiện nay, nhưng cũng có giới hạn rõ ràng. Nó không thay thế cho sáng tạo đột phá, không phù hợp với vai trò lãnh đạo biểu tượng, và không thể vận hành hiệu quả nếu bị đẩy vào vị trí đối đầu công khai hoặc cạnh tranh quyền lực trực diện.

Việc nhận diện đúng giới hạn này là điều kiện bắt buộc để luận điểm không trượt sang tự huyền hay ảo tưởng vai trò.

V. CƠ SỞ PHÁP LÝ VÀ TÍNH HỢP LỆ QUỐC TẾ

Cách đặt vấn đề này không yêu cầu một cơ sở pháp lý mới, bởi nó không tạo ra quyền, nghĩa vụ hay vị thế pháp lý đặc thù cho Việt Nam. Nó vận hành hoàn toàn trong khung pháp lý hiện hành của hệ thống đa phương, phù hợp với các nguyên tắc cơ bản như không can thiệp, hợp tác hòa bình, tôn trọng đa dạng thể chế và phát triển bền vững.

Điểm khác biệt duy nhất nằm ở cách hiểu về vai trò của con người trong hệ thống, chứ không phải ở việc thay đổi luật chơi.

VI. TẦM NHÌN VÀ HỆ GIÁ TRỊ THỰC TIỄN

Tầm nhìn của cách tiếp cận này không hướng tới việc “được nhìn thấy”, mà hướng tới việc “để hệ thống không sụp đổ khi thay đổi”. Hệ giá trị cốt lõi không xoay quanh thắng – thua, đúng – sai tuyệt đối, mà xoay quanh việc giảm thiểu tổn thất xã hội, tránh tạo tiền lệ nguy hiểm và duy trì không gian chung cho các bên tiếp tục tồn tại và điều chỉnh.

Trong một thế giới mà chi phí của đổ vỡ ngày càng lớn hơn lợi ích của đổi đầu, đây là một hệ giá trị mang tính thực dụng cao, dù không hào nhoáng.

GIÁ TRỊ CÓ ĐIỀU KIỆN, KHÔNG PHẢI CHÂN LÝ PHỔ QUÁT

Tóm lại, cách đặt vấn đề coi Việt Nam như một “ngôi trường thử chế” không phải là một tuyên ngôn, càng không phải một lời khẳng định vị thế. Nó là một khung tư duy nhằm nhận diện một kiểu năng lực con người cụ thể, phù hợp với một giai đoạn bất ổn kéo dài của thế giới.

Giá trị của nó chỉ tồn tại khi được trình bày với kỷ luật ngôn ngữ, sự khiêm tốn về quyền lực và ý thức rõ ràng về giới hạn. Nếu giữ được những điều kiện đó, đây là một cách tiếp cận có thể đóng góp thực chất cho tư duy về vai trò của các quốc gia tầm trung trong quản trị toàn cầu. Nếu không, nó sẽ nhanh chóng bị hiểu sai và tự triệt tiêu chính mình.

LUẬN CHỨNG NỀN TẢNG: ĐÂY KHÔNG PHẢI LÀ MỘT HỌC THUYẾT, MÀ LÀ MỘT KHUNG DIỄN GIẢI NĂNG LỰC

Điểm then chốt cần xác lập ngay từ đầu là: cách đặt vấn đề này **không tạo ra một hệ tư tưởng mới**, không cạnh tranh với các học thuyết chính trị – kinh tế hiện hữu, và cũng không đòi hỏi sự thừa nhận chính thức dưới dạng cương lĩnh. Nó vận hành như một **khung diễn giải năng lực con người trong bối cảnh thể chế phức hợp**, tương tự cách các ngành khoa học xã hội hiện đại sử dụng khái niệm “resilience”, “adaptive governance” hay “institutional capacity” mà không cần tái cấu trúc hệ thống quyền lực.

Chính vì không mang tính chuẩn tắc (normative doctrine), khung này **không buộc các chủ thể phải “tin” hay “theo”**, mà chỉ cho phép họ **nhận diện, sử dụng và phối hợp** một loại năng lực đã tồn tại trong thực tiễn. Đây là lý do căn bản khiến nó có thể hòa nhập mà không tạo ra mâu thuẫn lợi ích.

CƠ SỞ LUẬT PHÁP: PHÙ HỢP VỚI NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ HIỆN HÀNH, KHÔNG XÂM PHẠM CHỦ QUYỀN HAY THẨM QUYỀN

Ở bình diện pháp lý quốc tế, cách đặt vấn đề này tương thích với các nguyên tắc cốt lõi của hệ thống luật quốc tế đương đại.

Thứ nhất, nó không xâm phạm nguyên tắc **bình đẳng chủ quyền quốc gia**, bởi nó không gán cho Việt Nam vai trò đại diện, phán xét hay dẫn dắt các quốc gia khác. Việc một quốc gia “đào tạo ra” những con người có năng lực trung gian, ổn định hay điều phối mềm không tạo ra bất kỳ nghĩa vụ pháp lý nào đối với bên thứ ba.

Thứ hai, nó hoàn toàn phù hợp với nguyên tắc **không can thiệp vào công việc nội bộ**, bởi các vai trò mà luận điểm này nhấn mạnh đều là vai trò được mời gọi, sử dụng trong khuôn khổ thể chế hợp pháp của tổ chức tiếp nhận, chứ không phải áp đặt từ bên ngoài.

Thứ ba, nó tương thích trực tiếp với tinh thần của luật pháp về **hợp tác quốc tế, phát triển bền vững và quản trị đa phương**, nơi ngày càng coi trọng năng lực thực thi, điều phối và giảm thiểu rủi ro hệ thống hơn là tuyên bố chính sách.

Quan trọng nhất, cách tiếp cận này **không đòi hỏi sửa đổi bất kỳ điều ước hay khung pháp lý nào**, bởi nó chỉ làm rõ cách thức con người vận hành bên trong các khung đó.

HỆ GIÁ TRỊ: KHÔNG ĐỐI KHÁNG, KHÔNG THAY THẾ, MÀ BỔ TRỢ

Về hệ giá trị, cách đặt vấn đề này có một đặc điểm then chốt: nó **không phủ định các hệ giá trị phổ quát**, cũng không cạnh tranh với các hệ giá trị đang được thừa nhận rộng rãi như pháp quyền, minh bạch, trách nhiệm giải trình hay nhân quyền.

Thay vào đó, nó bổ sung một lớp giá trị thường bị bỏ trống trong diễn ngôn chính thống: **giá trị của sự ổn định động**, của quá trình chuyển đổi không gây đổ vỡ xã hội, và của việc hạn chế hệ quả ngoài dự kiến của những quyết định “đúng về nguyên tắc nhưng nguy hiểm về hệ quả”.

Trong khoa học chính sách, đây chính là sự chuyển dịch từ đạo đức kết quả ngắn hạn sang **đạo đức hệ quả dài hạn**, từ tư duy “giải quyết vấn đề” sang tư duy “giữ cho vấn đề không biến thành khủng hoảng”.

Hệ giá trị này không mâu thuẫn với đổi mới, mà đặt điều kiện cho đổi mới diễn ra trong giới hạn chịu đựng của xã hội.

CHỨNG MINH KHOA HỌC: PHÙ HỢP VỚI CÁC NGHIÊN CỨU HIỆN ĐẠI VỀ HỆ THỐNG PHỨC HỢP

Từ góc độ khoa học, đặc biệt là khoa học hệ thống, quản trị công và tâm lý học tổ chức, cách đặt vấn đề này có nền tảng khá vững chắc.

Các nghiên cứu về **hệ thống phức hợp thích nghi (complex adaptive systems)** cho thấy: trong môi trường nhiều biến số, các hệ thống bền vững nhất không phải là hệ thống tối ưu hóa từng thành phần, mà là hệ thống có đủ “đệm” con người để hấp thụ cú sốc, trì hoãn phản ứng cực đoan và điều chỉnh dần hành vi.

Tương tự, khoa học hành vi và tâm lý học chính sách chỉ ra rằng các thay đổi bền vững hiếm khi đến từ việc áp đặt luật lệ nhanh chóng, mà đến từ việc **thay đổi chuẩn mực hành vi trước, rồi mới thể chế hóa sau**. Đây chính là logic mà cách tiếp cận này phản ánh, dù không gọi tên trực tiếp.

Trong quản trị tổ chức toàn cầu, khái niệm về “boundary spanners”, “institutional brokers” hay “quiet leaders” đã được nghiên cứu và ghi nhận rộng rãi. Cách đặt vấn đề này chỉ làm rõ rằng một số xã hội, trong đó có Việt Nam, đã vô tình rèn luyện số lượng lớn những năng lực đó thông qua chính cấu trúc vận hành của mình.

KHẢ NĂNG LIÊN THÔNG LIÊN NGÀNH: VÌ SAO KHÔNG GÂY XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Một ưu điểm quan trọng của khung tư duy này là khả năng **liên thông với nhiều lĩnh vực mà không tạo ra xung đột lợi ích**.

Trong kinh tế, nó hỗ trợ các chiến lược đầu tư dài hạn, quản trị rủi ro và phát triển bền vững, nơi sự ổn định và dự đoán được quan trọng hơn tăng trưởng nóng.

Trong môi trường và khí hậu, nó phù hợp với các tiến trình chuyển đổi công bằng, nơi thay đổi quá nhanh có thể gây phản ứng xã hội ngược.

Trong chính sách xã hội, nó giúp lý giải vì sao nhiều cải cách cần “làm mềm” trước khi “làm mạnh”, để tránh phá vỡ niềm tin cộng đồng.

Trong ngoại giao và an ninh phi truyền thống, nó đóng vai trò như một lớp giảm xung đột, không thay thế đàm phán chính thức nhưng làm cho đàm phán có đất để tồn tại.

Chính vì không chiếm lĩnh trung tâm quyền lực của bất kỳ lĩnh vực nào, khung này **không va chạm trực tiếp với lợi ích cốt lõi của các chủ thể khác**, mà thường được tiếp nhận như một nguồn lực hỗ trợ.

MỘT CÁCH ĐẶT VẤN ĐỀ CÓ TÍNH MỞ, KHÔNG ĐỘC QUYỀN DIỄN GIẢI

Tổng hợp lại, có thể khẳng định rằng cách đặt vấn đề “Việt Nam như một ngôi trường thế chế” đứng vững không phải vì nó tham vọng, mà vì nó **khiêm tốn về quyền lực, chặt chẽ về logic và phù hợp với xu thế khoa học – pháp lý hiện đại**.

Nó cho phép được diễn dịch khác nhau trong các bối cảnh khác nhau, không yêu cầu sự trung thành tư tưởng, và không tạo ra nghĩa vụ chính trị. Chính điều đó khiến nó có khả năng đồng hành lâu dài với nhiều lĩnh vực, nhiều thể chế và nhiều lợi ích khác nhau mà không trở thành điểm xung đột.

Giá trị của nó không nằm ở việc được công nhận bằng lời, mà ở việc được sử dụng âm thầm khi hệ thống cần giữ cho mình không sụp đổ.

CÁCH ĐẶT VẤN ĐỀ NÀY GIẢI PHÓNG NGUỒN LỰC CON NGƯỜI TRONG NƯỚC NHƯ THẾ NÀO

MỘT ĐIỂM NGHẼN LÝ LUẬN LỚN CỦA PHÁT TRIỂN VIỆT NAM: CON NGƯỜI BỊ ĐÁNH GIÁ SAI KHUNG

Trong nhiều thập kỷ, Việt Nam tiếp cận phát triển nguồn lực con người chủ yếu thông qua các khung lý luận ngoại nhập: nhân lực chất lượng cao, nhân tài, đổi mới sáng tạo, cạnh tranh toàn cầu, năng suất lao động. Những khung này không sai, nhưng **chúng đo con người Việt Nam bằng một hệ tiêu chí không sinh ra từ bối cảnh Việt Nam**, dẫn

tới một nghịch lý kéo dài: xã hội có rất nhiều người “làm được việc”, nhưng hệ thống lại luôn cảm thấy “thiếu người”.

Cái thiếu không nằm ở năng lực thực, mà nằm ở **ngôn ngữ nhận diện năng lực**. Rất nhiều phẩm chất đã được rèn luyện sâu sắc trong thực tiễn Việt Nam – chịu đựng bất định, điều phối lợi ích, làm việc trong cấu trúc chồng lớp, giữ ổn định trong thay đổi – không được gọi tên, không được đo lường, và do đó không được sử dụng một cách có ý thức.

Cách đặt vấn đề coi Việt Nam như một “ngôi trường thể chế” **giải phóng điểm nghẽn này bằng cách đảo chiều câu hỏi**: thay vì hỏi Việt Nam thiếu gì so với thế giới, nó hỏi Việt Nam đã vô tình đào tạo được kiểu năng lực nào mà thế giới đang thiếu.

TỪ “BÙ ĐÁP THIẾU HỤT” SANG “KHAI THÁC NĂNG LỰC SẴN CÓ”

Một hệ quả trực tiếp của khung tư duy này là nó cho phép chuyển logic phát triển nguồn lực từ bù đắp sang khai thác. Thay vì liên tục đặt mục tiêu “đuổi kịp”, “theo chuẩn”, “đạt benchmark”, hệ thống có thể bắt đầu **tổ chức lại nguồn lực con người theo đúng những gì họ thực sự làm tốt**, chứ không theo những gì họ được kỳ vọng phải giống người khác.

Điều này đặc biệt quan trọng với Việt Nam, nơi mà phần lớn giá trị vận hành nằm ở tầng trung gian: cán bộ cấp trung, chuyên gia kỹ thuật, người điều phối dự án, người xử lý mâu thuẫn, người giữ nhịp cho tổ chức. Đây là những vai trò sống còn cho hiệu quả hệ thống, nhưng lâu nay bị xem là “không tạo đột phá”, “không nổi bật”, “khó đo thành tích”.

Khi khung tư duy thay đổi, **những vai trò này không còn bị coi là thứ yếu**, mà trở thành trung tâm của năng lực phát triển bền vững.

TĂNG HIỆU QUẢ HỆ THỐNG MÀ KHÔNG CẦN TĂNG ÁP LỰC

Một trong những giá trị thực tiễn lớn nhất của cách đặt vấn đề này là khả năng **nâng hiệu quả mà không cần siết thêm kỷ luật, không cần tăng chỉ tiêu hình thức, không cần thêm mệnh lệnh hành chính**. Nó làm được điều đó bằng cách thay đổi cách sử dụng con người, chứ không phải thay đổi con người.

Trong nhiều lĩnh vực ở Việt Nam, từ chính sách công, quy hoạch, giáo dục, y tế đến doanh nghiệp nhà nước và tư nhân lớn, vấn đề không phải là thiếu người giỏi, mà là **người giỏi bị đặt sai vị trí, hoặc bị buộc phải hành xử trái với năng lực cốt lõi của họ**. Khi một người có năng lực điều phối bị buộc phải trở thành người đối đầu, khi một người giỏi giữ ổn định bị buộc phải “đột phá bằng mọi giá”, hệ thống không những không hiệu quả hơn mà còn phát sinh rủi ro ngầm.

Khung “ngôi trường thể chế” cho phép **hợp thức hóa những cách làm mềm, chậm, gián tiếp nhưng bền**, vốn đang tồn tại phi chính thức trong hệ thống, và đưa chúng ra ánh sáng như một lựa chọn hợp pháp về mặt chiến lược.

GIẢI QUYẾT MÂU THUẪN GIỮA CẢI CÁCH VÀ ỔN ĐỊNH – MỘT BÀI TOÁN NỘI TẠI LỚN

Một điểm nghẽn lý luận rất lớn trong phát triển Việt Nam là mâu thuẫn giả định giữa cải cách và ổn định. Trong nhiều tranh luận chính sách, hai khái niệm này thường bị đặt đối lập: hoặc cải cách mạnh, hoặc giữ ổn định; hoặc đổi mới nhanh, hoặc tránh rủi ro.

Cách đặt vấn đề này **phá vỡ đối lập giả đó**, bằng cách đưa con người vào trung tâm của tiến trình chuyển đổi. Nó chỉ ra rằng cải cách không chỉ là vấn đề thiết kế chính sách, mà là vấn đề **năng lực hấp thụ thay đổi của xã hội**. Và năng lực đó không nằm ở văn bản, mà nằm ở những con người có khả năng làm mềm cú sốc, điều chỉnh nhịp độ và giữ cho các bên không rơi vào phản xạ phòng vệ cực đoan.

Khi nhìn theo hướng này, ổn định không còn là lực cản của cải cách, mà là **điều kiện để cải cách đi được xa**.

CỘNG HƯỞNG NGUỒN LỰC TRONG NƯỚC VỚI KHÔNG GIAN RỘNG LỚN HƠN

Một giá trị quan trọng khác là khả năng **kết nối phát triển trong nước với không gian toàn cầu mà không gây căng thẳng bản sắc hay áp lực đồng hóa**. Khi con người Việt Nam được nhìn nhận như những người có năng lực giữ không gian chung, điều phối chuyển đổi, họ không cần phải “trở thành người khác” để hội nhập.

Điều này giúp giảm một dạng tổn thất vô hình nhưng rất lớn: tổn thất do căng thẳng tâm lý, do xung đột giá trị, do cảm giác lệch chuẩn khi tham gia các không gian quốc tế. Thay vào đó, hội nhập trở thành sự **mở rộng không gian hành động của chính những năng lực đã được rèn luyện trong nước**.

Ở chiều ngược lại, những kinh nghiệm toàn cầu khi quay về trong nước cũng có đất để tiếp nhận, vì chúng được diễn dịch qua cùng một ngôn ngữ năng lực, thay vì áp đặt nguyên mẫu.

GIÁ TRỊ THỰC TIỄN NẪM Ở VIỆC GỌI ĐÚNG TÊN VÀ SỬ DỤNG ĐÚNG CHỖ

Cách đặt vấn đề này có giá trị thực tiễn sâu sắc đối với Việt Nam không phải vì nó lớn lao, mà vì nó **gọi đúng tên những gì đang tồn tại nhưng bị bỏ quên**, và từ đó cho phép hệ thống sử dụng nguồn lực con người một cách tiết kiệm, hiệu quả và ít rủi ro hơn.

Nó không hứa hẹn tốc độ thần kỳ, nhưng hứa hẹn **độ bền của tiến trình**. Nó không tạo ra hình ảnh hào nhoáng, nhưng tạo ra khả năng đi đường dài. Trong một bối cảnh mà Việt Nam cần vừa thay đổi, vừa không được phép gãy, đây là một khung tư duy không chỉ đúng về mặt lý luận, mà đặc biệt phù hợp về mặt thực tiễn.

KHÁI NIỆM NÀY KHÔNG “ĐÚNG NGOÀI” LUẬT PHÁP, MÀ HOẠT ĐỘNG Ở TẦNG TIỀN-PHÁP LÝ

Điểm mấu chốt cần nói thẳng: cách đặt vấn đề này **không phải là một khái niệm pháp lý**, và **không tìm cách chen vào hệ thống luật pháp**. Nó đứng **trước luật**, không đứng trên luật, cũng không đứng ngoài luật. Trong khoa học quản trị hiện đại, có một tầng rất quan trọng nhưng thường không được gọi tên rõ ràng: **tầng tiền-pháp lý (pre-legal layer)**. Đây là tầng hình thành: cách con người **hiểu luật để làm gì**, cách họ **diễn giải ranh giới an toàn của hành động**, và cách họ **quyết định có hành động hay không** trước khi bất kỳ văn bản nào được áp dụng. Luật pháp, dù đầy đủ đến đâu, **không thể tự vận hành** nếu tầng tiền-pháp lý này bị nghẽn bởi sợ hãi, né tránh, hoặc hiểu sai về rủi ro. Thực tiễn Việt Nam đang vướng chính ở đây: luật có, nghị quyết có, nhưng hành động bị tắc.

II. ĐÂY LÀ KHÁI NIỆM ĐỐI NỘI TRƯỚC, ĐỐI NGOẠI SAU – NHƯNG KHÔNG PHẢI NGOẠI GIAO

Cần phân định rất rõ: khái niệm này **không sinh ra để “nói với thế giới”**, mà sinh ra để **giải tỏa nghẽn trong nội bộ hệ thống**.

Về đối nội Ở bình diện trong nước, nó giúp hệ thống quản trị trả lời một câu hỏi căn bản mà lâu nay né tránh: Vì sao có rất nhiều người có năng lực, hiểu việc, nhưng hệ thống vẫn trì trệ? Câu trả lời không nằm ở đạo đức, không nằm ở tinh thần trách nhiệm, mà nằm ở cách rủi ro được hiểu và phân bổ.

Khái niệm này làm một việc rất cụ thể: nó **hợp thức hóa những năng lực “làm mềm hệ thống”** – điều phối, trung gian, giữ nhịp, hấp thụ xung đột – vốn đang tồn tại phi chính thức. Khi được gọi đúng tên, những năng lực này: không còn bị xem là né tránh, không bị hiểu nhầm là thiếu quyết đoán, và quan trọng nhất: **không bị đẩy ra ngoài không gian đánh giá chính thức**.

Đây là tác động đối nội trực tiếp. Về đối ngoại. Ở bình diện đối ngoại, khái niệm này **không phải công cụ ngoại giao**, càng không phải thông điệp chính trị.

Nó chỉ tạo ra một điều kiện: khi con người Việt Nam bước vào không gian toàn cầu, họ **không cần diễn vai người khác**, không cần mang mặc cảm “chưa đạt chuẩn”, cũng không cần chứng minh mình là lãnh đạo hay hình mẫu.

Họ xuất hiện đúng với năng lực đã được rèn luyện: người giữ cho tiến trình không gãy. Đối ngoại ở đây là **hệ quả tự nhiên của đối nội được khai thông**, chứ không phải mục tiêu trực tiếp.

VẬY NÓ ĐÓNG GÓP CỤ THỂ GÌ CHO THỰC TIỄN QUẢN TRỊ?

Đây là phần quan trọng nhất

1. Nó thay đổi cách hệ thống sử dụng con người, không thay đổi cấu trúc quyền lực

Trong thực tiễn quản trị Việt Nam, vấn đề lớn nhất không phải thiếu chính sách, mà là **sử dụng sai người trong những thời điểm nhạy cảm**.

Người giỏi ổn định bị giao nhiệm vụ đột phá. Người giỏi điều phối bị đặt vào vị trí đối đầu. Người hiểu hệ quả bị buộc phải chạy theo chỉ tiêu ngắn hạn.

Khái niệm này cho phép một điều rất thực tế: **phân vai theo năng lực hệ thống**, chứ không chỉ theo chức danh hay hồ sơ. Không cần đổi luật, không cần đổi cơ cấu – chỉ cần **đổi cách nhìn về giá trị của vai trò trung gian**.

2. Nó làm giảm rủi ro quản trị bằng cách làm rõ ranh giới an toàn của hành động

Một trong những nguyên nhân sâu xa của trì trệ là **không ai biết đâu là ranh giới an toàn để hành động**. Khi ranh giới mờ, lựa chọn an toàn nhất là không làm. Khái niệm này giúp hệ thống thừa nhận một sự thật: trong chuyển đổi, không thể loại bỏ rủi ro, chỉ có thể **hấp thụ rủi ro theo lớp**. Khi đó, quản trị không còn là câu chuyện “ai chịu trách nhiệm nếu sai”, mà là: sai lệch này có thể hấp thụ ở cấp nào, cần điều chỉnh sớm hay để tự triệt tiêu, khi nào mới cần can thiệp pháp lý cứng. Đây là quản trị rủi ro đúng nghĩa, chứ không phải né rủi ro.

3. Nó giải phóng năng lực hành động mà không làm hệ thống bất an

Điều làm thế chế lo ngại nhất không phải là đổi mới, mà là **mất kiểm soát hệ quả**. Khái niệm này không cổ vũ phá rào, không thúc ép hành động nhanh, mà tạo ra một logic rất “an toàn” cho thể chế: hành động từng phần, quan sát phản ứng, điều chỉnh nhịp, giữ ổn định tổng thể. Nó cho phép hệ thống **chuyển động mà vẫn giữ được trật tự**, đây là giá trị quản trị cốt lõi.

HIỆU QUẢ THỰC TIỄN VÀ KHẢ NĂNG CHUYỂN HÓA RỦI RO CỦA CÁCH ĐẶT VẤN ĐỀ

VẤN ĐỀ CỐT LÕI CỦA HỆ THỐNG HIỆN NAY KHÔNG PHẢI LÀ RỦI RO, MÀ LÀ CÁCH HIỂU SAI VỀ RỦI RO

Trong thực tiễn vận hành của Việt Nam, đặc biệt ở khu vực công và các tổ chức có tính thể chế cao, rủi ro thường được hiểu theo nghĩa hẹp và tiêu cực: rủi ro là trách nhiệm cá nhân, là khả năng sai phạm pháp lý, là nguy cơ bị quy kết, là sự nghiệp bị ảnh hưởng. Cách hiểu này dẫn đến một phản xạ rất phổ biến: **né rủi ro bằng cách không hành động, trì hoãn hoặc đẩy trách nhiệm sang nơi khác**. Điều đáng nói là phản xạ này không xuất phát từ sự thiếu năng lực, mà từ một **cấu trúc nhận thức rủi ro không tương thích với bối cảnh biến động**. Khi môi trường thay đổi nhanh, nếu mọi quyết định đều bị nhìn như một mối đe dọa pháp lý tiềm tàng, hệ thống sẽ tự khóa mình lại.

CHỨNG MINH HIỆU QUẢ THỰC TIỄN: HỆ THỐNG HOẠT ĐỘNG TỐT NHẤT KHI RỦI RO ĐƯỢC PHÂN BỐ, KHÔNG BỊ CÁ NHÂN HÓA

Trong thực tế vận hành ở Việt Nam, có thể quan sát rất rõ một điều: những giai đoạn, những lĩnh vực và những địa phương hoạt động tương đối trơn tru không phải vì họ ít rủi ro hơn, mà vì **rủi ro được hấp thụ ở cấp hệ thống**, thông qua tập thể, thông qua quy trình mềm, thông qua các tầng trung gian.

Ngược lại, nơi nào rủi ro bị dồn nén vào một cá nhân, đặc biệt là cá nhân ở tuyến đầu, nơi đó xuất hiện trì trệ, né tránh và hình thức hóa. Khung tư duy này làm một việc rất quan trọng: nó **chuyển rủi ro từ phạm trù đạo đức – cá nhân sang phạm trù kỹ thuật – hệ thống**. Khi rủi ro được hiểu là hệ quả tất yếu của quá trình chuyển đổi, chứ không phải là dấu hiệu của sai trái cá nhân, hệ thống bắt đầu cho phép con người hành động trong giới hạn an toàn.

Đây chính là điều kiện để hiệu quả xuất hiện trong thực tế.

ĐỊNH NGHĨA LẠI TRÁCH NHIỆM: TỪ “CHỊU TỘI” SANG “CHỊU QUÁ TRÌNH”

Một trong những đóng góp quan trọng nhất của cách đặt vấn đề này là nó **định nghĩa lại khái niệm trách nhiệm**, theo hướng mà thể chế có thể chấp nhận được. Trong cách hiểu cũ, trách nhiệm gắn chặt với kết quả cuối cùng. Đúng thì được ghi nhận, sai thì bị quy trách. Cách hiểu này phù hợp với môi trường ổn định, nhưng trở nên nguy hiểm trong môi trường bất định, nơi kết quả không thể dự đoán hoàn toàn. Khung “ngôi trường thể chế” đưa vào một lớp trách nhiệm khác: **trách nhiệm với quá trình**. Nghĩa là cá nhân và tổ chức được đánh giá không chỉ dựa trên việc đúng – sai của kết quả, mà dựa trên việc họ có hành động đúng nhịp, đúng vai, đúng giới hạn và có ý thức hệ quả hay không.

Khi trách nhiệm được gắn với quá trình, chứ không chỉ kết quả, hệ thống giảm được nỗi sợ hành động, mà vẫn giữ được kỷ luật.

ĐỊNH NGHĨA LẠI RỦI RO PHÁP LÝ: TỪ “NGUY CƠ” SANG “THAM SỐ QUẢN TRỊ”

Về mặt pháp lý, cách đặt vấn đề này không phủ nhận vai trò của luật, mà **đặt luật vào đúng vị trí của nó trong hệ thống phức hợp**. Luật không còn được xem như công cụ trừng phạt hậu quả, mà như một khung định biên hành động. Rủi ro pháp lý, theo cách hiểu này, không phải là thứ cần triệt tiêu, mà là một **tham số cần được tính đến khi thiết kế và thực thi chính sách**. Khi rủi ro được nhìn như tham số, hệ thống sẽ chủ động thiết kế các lớp đệm: phân quyền hợp lý, thí điểm có kiểm soát, điều chỉnh từng bước, thay vì dồn mọi quyết định vào một điểm gãy. Đây là cách mà nhiều thể chế bền vững trên thế giới vận hành, và Việt Nam thực chất đã làm điều này trong thực tiễn, chỉ là chưa gọi đúng tên.

ĐỊNH NGHĨA LẠI RỦI RO TRONG CÔNG VIỆC: TỪ “SAI LÀ CHẾT” SANG “SAI Ở ĐÂU, Ở MỨC NÀO”

Ở cấp độ công việc hàng ngày, đặc biệt trong khu vực công, rủi ro thường bị hiểu theo logic nhị phân: làm là có thể sai, mà sai là nguy hiểm. Điều này giết chết sáng kiến và làm méo mó hành vi. Khung tư duy này cho phép một cách hiểu tinh tế hơn: **không phải mọi sai lệch đều như nhau**, và không phải mọi sai lệch đều cần phản ứng giống nhau. Khi hệ thống chấp nhận rằng có những sai lệch có thể hấp thụ, có những sai lệch cần điều chỉnh sớm, và chỉ một số rất ít sai lệch là không thể chấp nhận, con người bắt đầu dám làm việc thật. Đây là nền tảng của hiệu quả thực chất, không phải hiệu quả hình thức.

VÌ SAO CÁCH ĐẶT VẤN ĐỀ NÀY LÀM THỂ CHẾ CẢM THẤY AN TOÀN HƠN

Điểm mấu chốt là: cách đặt vấn đề này **không đẩy thể chế vào thể phải thay đổi hình ảnh, vai trò hay cấu trúc quyền lực**. Nó không yêu cầu từ bỏ kiểm soát, mà giúp kiểm soát tinh tế hơn. Nó không làm suy yếu kỷ luật, mà giúp kỷ luật bớt mang tính trừng phạt và tăng tính điều chỉnh.

Thể chế cảm thấy an toàn hơn vì:

- rủi ro không còn tập trung vào cá nhân;
- trách nhiệm được phân bổ theo quá trình;
- pháp lý được dùng như khung bảo vệ, không chỉ là công cụ xử lý;
- hành động được đặt trong giới hạn có thể hấp thụ.

An toàn ở đây không phải là bất động, mà là **khả năng chuyển động mà không gãy**.

Tựu trung lại, cách đặt vấn đề này chứng minh hiệu quả không bằng lời hứa tăng trưởng, mà bằng khả năng **giảm nỗi sợ hành động trong hệ thống**. Khi nỗi sợ được chuyển hóa thành nhận thức có thể quản trị, con người bắt đầu sử dụng hết năng lực của mình. Trong bối cảnh Việt Nam, nơi thay đổi là bắt buộc nhưng đổ vỡ là không được phép, đây không chỉ là một khung lý luận hợp lý, mà là một **công cụ thực tiễn để hệ thống tiếp tục vận hành trong điều kiện bất định kéo dài**. Nếu gọi cho đúng, đây không phải là một “ý tưởng lớn”, mà là **một cơ chế giải nghẽn nhận thức**, để những gì hệ thống đã có có thể vận hành được. Và chính vì nó không đòi hỏi thay đổi hình thức, quyền lực hay pháp lý, nên nó mới là thứ mà thể chế **có thể chấp nhận mà không cảm thấy bị đe dọa**.

KIỂM SOÁT RỦI RO

Ở tầng tham mưu chiến lược, điều gây lo ngại sâu sắc nhất không nằm ở bản thân khái niệm được đề xuất, mà nằm ở **khoảng cách giữa độ chín của tư duy và độ an toàn của cơ chế thực thi**. Đây là một nghịch lý quen thuộc trong quản trị công: những ý tưởng càng đúng về mặt chiến lược, càng dễ trở nên nguy hiểm nếu không được đặt trong một khung diễn giải và vận hành đủ chặt chẽ.

Nội dung này chạm trực diện vào ba trụ cột nhạy cảm nhất của hệ thống quản trị hiện nay.

Thứ nhất là **trách nhiệm cá nhân**. Trong bối cảnh mà kỷ luật, kiểm soát và truy cứu trách nhiệm đang là yêu cầu xuyên suốt, bất kỳ khái niệm nào nói đến “không đổ đầu trực diện”, “tác động gián tiếp”, hay “điều phối mềm” đều có nguy cơ bị hiểu lệch thành sự né tránh trách nhiệm cá nhân. Khi đi xuống các tầng thực thi, nơi năng lực phân tích và tự chịu trách nhiệm không đồng đều, khái niệm này có thể bị biến dạng thành một cách hợp thức hóa cho việc không ra quyết định, đùn đẩy trách nhiệm hoặc trì hoãn hành động dưới danh nghĩa “giữ ổn định” hay “chờ điều kiện chín muồi”.

Thứ hai là **ranh giới pháp lý**. Hệ thống pháp luật vận hành dựa trên các quy phạm rõ ràng, hành vi xác định và hậu quả có thể truy vết. Trong khi đó, khái niệm anh đưa ra thuộc về vùng năng lực mềm, hành vi gián tiếp và tác động theo thời gian. Nếu không được “đóng khung” cần trọng, nó rất dễ bị hiểu như một vùng nằm ngoài pháp luật, nơi mà hành động không cần được định danh rõ ràng, quyết định không cần được ghi nhận đầy đủ, và vì thế khó bị kiểm tra, giám sát hoặc đánh giá hậu quả. Ở cấp tham mưu, đây là một rủi ro lớn, bởi bất kỳ sự mơ hồ nào về ranh giới pháp lý đều có thể dẫn đến hệ quả nghiêm trọng khi xảy ra sai phạm, và khi đó, toàn bộ trách nhiệm giải thích sẽ quay trở lại cấp ban hành chủ trương.

Thứ ba, và cũng là yếu tố khó nắm bắt nhất, là **tâm lý an toàn của đội ngũ thực thi**. Trong một hệ thống mà nỗi sợ sai đang lớn hơn động lực làm đúng, cán bộ có xu hướng tìm kiếm những “vùng an toàn”. Nếu khái niệm này không được diễn giải chính xác, nó có thể vô tình trở thành một vùng trú ẩn tâm lý: làm ít để ít sai, can thiệp gián tiếp để tránh bị quy trách nhiệm, và ưu tiên giữ trạng thái ổn định hình thức thay vì giải quyết vấn đề thực chất. Khi đó, cái gọi là “điều phối mềm” không còn là năng lực cao cấp, mà bị hạ thấp thành một chiến thuật phòng thủ cá nhân.

Chính vì vậy, nỗi lo lớn nhất của cơ quan tham mưu cấp cao không phải là việc xã hội hay hệ thống có chấp nhận tư tưởng này hay không, mà là **nó sẽ bị sử dụng như thế nào khi đi vào tay những người không đủ năng lực hoặc không đủ bản lĩnh chính trị**. Một ý tưởng đúng nhưng bị dùng sai sẽ tạo ra hậu quả chính trị nghiêm trọng hơn nhiều so với một ý tưởng chưa hoàn chỉnh, bởi nó làm xói mòn niềm tin vào năng lực hoạch định chính sách.

Và điều nguy hiểm nhất là: khi sự méo mó đó xảy ra, hệ quả không dừng lại ở cấp thực thi. Trách nhiệm giải trình cuối cùng luôn quay trở lại cấp tham mưu – nơi đã đề xuất và bảo trợ cho khái niệm này. Do đó, từ góc nhìn của người làm tham mưu chiến lược, đây không chỉ là vấn đề nội dung đúng hay sai, mà là bài toán về **kiểm soát diễn giải, kiểm soát thực thi và bảo vệ an toàn chính trị cho toàn bộ hệ thống**.

Ở góc nhìn của cơ quan tham mưu chiến lược, sự lúng túng lớn nhất không nằm ở việc **có nên đưa nội dung này vào chương trình hay không**, mà nằm ở câu hỏi khó hơn rất nhiều: **đưa bằng ngôn ngữ gì để hệ thống có thể tiếp nhận mà không bị rối loạn**. Đây là vấn đề bản chất, không phải kỹ thuật trình bày.

Khái niệm này không thuộc về ngôn ngữ pháp lý thuần túy, bởi pháp luật đòi hỏi tính xác định, khả năng lượng hóa và ranh giới trách nhiệm rõ ràng, trong khi nội dung anh đề xuất lại vận hành trên nền tảng năng lực mềm, tác động gián tiếp và hiệu quả tích lũy theo thời gian. Nó cũng không nằm trọn trong ngôn ngữ quản lý hành chính, vốn quen với mệnh lệnh, chỉ tiêu, quy trình và báo cáo, bởi khái niệm này không tạo ra sản phẩm hành chính hữu hình để đo đếm ngay lập tức. Càng không thể xem nó như một khẩu hiệu vận động, vì nếu bị giản lược thành khẩu hiệu, toàn bộ chiều sâu tư duy và giá trị điều phối hệ thống sẽ bị triệt tiêu, thậm chí phản tác dụng.

Chính vì nằm ngoài ba “vùng ngôn ngữ” quen thuộc đó, câu hỏi “đặt nó ở đâu” trở thành bài toán nan giải. Nếu đưa vào nghị quyết với tư cách một định hướng lớn, cơ quan tham

muru sẽ lo ngại nó bị diễn giải như một mệnh đề trừu tượng, khó triển khai, dễ bị bỏ qua hoặc hiểu theo nhiều cách khác nhau ở các cấp dưới. Khi đó, thay vì tạo ra năng lực mới, nó có thể trở thành một đoạn văn “an toàn”, không ai phản đối nhưng cũng không ai thực sự làm.

Nếu cố gắng đưa vào luật, vướng mắc càng rõ ràng hơn. Luật đòi hỏi điều khoản cụ thể, hành vi xác định, trách nhiệm và chế tài minh bạch. Trong khi đó, bản chất của khái niệm này không cho phép đóng khung thành các điều khoản cứng nhắc mà không làm mất đi tinh thần của nó. Việc pháp điển hóa quá sớm không chỉ bất khả thi về mặt kỹ thuật lập pháp, mà còn tiềm ẩn nguy cơ làm sai lệch hoàn toàn nội dung, biến một năng lực vận hành tinh tế thành một quy định hình thức.

Ngay cả khi đặt nó vào các văn bản chỉ đạo điều hành, sự lúng túng vẫn không giảm. Chỉ đạo điều hành có tính mệnh lệnh và hiệu lực tức thời, trong khi nội dung này cần thời gian để thấm, để hình thành năng lực con người, và để tích lũy ảnh hưởng trong hệ thống. Đưa nó vào dạng chỉ đạo có thể bị xem là vượt quá thẩm quyền, hoặc tệ hơn, tạo ra những tiền lệ khó kiểm soát, nơi người thực thi viện dẫn “tinh thần chỉ đạo” để biện minh cho các hành vi nằm ngoài khuôn khổ quen thuộc.

Cốt lõi của sự lúng túng nằm ở chỗ: đây là một khái niệm nói về **năng lực vận hành của con người trong hệ thống**, trong khi hệ thống hiện tại được thiết kế để xử lý **quy phạm, quy trình và chỉ tiêu**. Hai thế giới này không trùng khít. Hệ thống quen hỏi “làm gì, khi nào, ai chịu trách nhiệm”, còn khái niệm này lại trả lời câu hỏi “con người cần có năng lực gì để hệ thống không vỡ khi đối diện với bất định”.

Chính sự lệch pha đó tạo ra cảm giác bất an cho cơ quan tham mưu. Không phải vì họ không hiểu giá trị của nội dung, mà vì họ nhận thức rất rõ rằng: nếu không tìm được một ngôn ngữ chính trị – pháp lý đủ tinh tế để trung chuyển khái niệm này, thì việc đưa nó vào chương trình không những không tạo ra tiến bộ, mà còn có thể gây nhiễu, làm suy yếu tính nhất quán của toàn bộ hệ thống chính sách

Ở tầng sâu hơn của tư duy tham mưu, nỗi lo không còn nằm ở kỹ thuật diễn đạt hay hình thức đưa vào văn bản, mà nằm ở **hệ quả nhận thức và chính trị** mà khái niệm này có thể vô tình kích hoạt.

Bởi nếu khái niệm này được thừa nhận một cách chính thức, dù trực tiếp hay gián tiếp, thì đồng thời cũng phát đi một tín hiệu rất mạnh: những ách tắc, trì trệ và kém hiệu quả của hệ thống trong thời gian dài không hẳn xuất phát từ việc thiếu luật, thiếu quy định hay thiếu cơ chế, mà từ việc **không gian hành động của con người trong hệ thống bị bó hẹp, bị nén hoặc bị làm cho rủi ro hóa quá mức**. Đây là một nhận định đúng về mặt thực tiễn, nhưng lại vô cùng nhạy cảm về mặt chính trị.

Sự nhạy cảm nằm ở chỗ, khi vấn đề được đặt ra theo cách đó, hàng loạt câu hỏi khó tránh khỏi sẽ xuất hiện, dù không ai nói ra một cách công khai. Nếu luật đã có, nghị quyết đã đủ, quy trình đã đầy, mà hệ thống vẫn tắc, thì trách nhiệm thực sự thuộc về đâu? Là ở thiết kế thể chế, ở cách phân bổ quyền hạn – trách nhiệm, hay ở tâm lý sợ sai lan rộng trong bộ máy? Vì sao trong cùng một khung pháp lý, có người vẫn làm được, vẫn mở

được lối đi, trong khi phần lớn còn lại thì không? Và quan trọng hơn, sự khác biệt đó đến từ năng lực cá nhân, từ vị trí, hay từ việc họ đang vô thức sử dụng những “khoảng linh hoạt” mà hệ thống không gọi tên?

Đối với cơ quan tham mưu, đây là vùng suy nghĩ cực kỳ nhạy cảm. Bởi chỉ cần khái niệm này bị hiểu lệch, nó có thể bị diễn giải như một lời thừa nhận rằng cấu trúc hiện hành đang có vấn đề ở tầng sâu, chứ không đơn thuần là lỗi triển khai hay thiếu quyết tâm chính trị. Một sự diễn giải như vậy, dù không chủ ý, cũng dễ bị nhìn nhận như một dạng phê phán ngầm đối với toàn bộ mô hình vận hành hiện tại, kéo theo những hệ lụy về trách nhiệm chính trị mà không một cơ quan tham mưu nào muốn đối diện trực diện.

Chính vì thế, sự thận trọng ở đây không xuất phát từ việc né tránh sự thật, mà từ nỗi lo về **hiệu ứng dây chuyền của diễn giải**. Một khái niệm nhằm mở thêm không gian cho con người hành động đúng năng lực có thể, nếu không được đặt trong một khung tư duy đủ chặt, bị biến thành luận điểm rằng “hệ thống đang sai”, “luật đang không phù hợp”, hoặc “cấu trúc hiện tại đang kìm hãm con người”. Khi đó, thay vì trở thành một công cụ tinh chỉnh và nâng cấp năng lực vận hành, nó lại vô tình trở thành chất xúc tác cho tâm lý phòng thủ, phản ứng ngược và khép chặt hơn của hệ thống.

Ở tầng sâu nhất, điều cơ quan tham mưu thực sự lo ngại là việc khái niệm này làm lộ ra một nghịch lý vốn tồn tại từ lâu nhưng ít khi được gọi tên: hệ thống càng hoàn thiện về mặt quy phạm thì con người trong hệ thống lại càng thu hẹp biên độ hành động; càng nhấn mạnh an toàn trách nhiệm thì càng làm nghèo đi năng lực xử lý tình huống phức hợp. Thừa nhận nghịch lý đó là cần thiết cho cải cách dài hạn, nhưng cũng đồng thời là một bước đi đòi hỏi sự tinh tế rất cao về thời điểm, ngôn ngữ và cách dẫn dắt nhận thức.

Vì vậy, sự dè dặt của cơ quan tham mưu không phải là sự phủ nhận giá trị của khái niệm, mà là nỗ lực tránh để nó bị hiểu như một bản cáo trạng đối với cấu trúc hiện hành. Mục tiêu sâu xa của họ là làm sao để khái niệm này được tiếp nhận như một **bước tiến hóa tự nhiên của hệ thống**, một sự bổ sung năng lực vận hành cho con người trong khuôn khổ pháp lý hiện có, chứ không phải như một sự phủ định hay phán xét đối với những gì hệ thống đã và đang xây dựng.

Nếu đã đi đến quyết định rằng nội dung này là cần thiết cho lợi ích dài hạn của thể chế, thì cách triển khai không thể mang tinh thần “công bố một khái niệm mới”, càng không thể mang dáng dấp của một tuyên ngôn cải cách. Cách tiếp cận duy nhất khả thi là tiếp cận **như một quá trình điều chỉnh tư duy vận hành**, chậm, có kiểm soát, và luôn đặt cảm giác an toàn của hệ thống làm điểm tựa.

Trước hết, tôi sẽ không lựa chọn việc gọi tên trực tiếp khái niệm này ở giai đoạn đầu. Không phải vì né tránh, mà vì gọi tên quá sớm khi hệ thống chưa có trải nghiệm thực tiễn tương ứng sẽ kích hoạt phản xạ phòng vệ. Thay vào đó, nội dung sẽ được “cấy” vào trong các văn bản định hướng đã quen thuộc với bộ máy, đặc biệt là những văn bản liên quan đến nâng cao chất lượng đội ngũ, cải thiện hiệu quả điều hành, và thích ứng với bối cảnh chuyển đổi. Trong đó, trọng tâm không đặt ở thuật ngữ, mà đặt ở yêu cầu rất cụ thể về phân vai theo năng lực thực tế, về vai trò của những cá nhân có khả năng điều phối, giữ ổn định và hấp thụ rủi ro trong các giai đoạn thay đổi. Khi đó, nội dung đã hiện diện

trong tư duy điều hành, nhưng chưa tạo ra cảm giác rằng hệ thống đang bị yêu cầu chấp nhận một khái niệm lạ hoặc một cách tiếp cận xa lạ.

Tiếp theo, tôi sẽ tuyệt đối tránh triển khai đại trà. Mọi triển khai đều bắt đầu từ những không gian được coi là “an toàn chính trị”, nơi bản thân thể chế đã chấp nhận rằng thử nghiệm là cần thiết và sai sót là không thể tránh khỏi. Đó có thể là một số địa phương đang được trao cơ chế đặc thù, hoặc một số lĩnh vực vốn dĩ đã mang tính thử nghiệm cao như chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo, phát triển vùng hay các chương trình thí điểm chính sách. Ở những không gian đó, hệ thống có độ dung sai cao hơn, và việc xuất hiện những cách làm mới sẽ không ngay lập tức bị quy chiếu thành sai phạm. Chính tại đây, khái niệm được kiểm chứng bằng kết quả thực tế, bằng khả năng tháo gỡ ách tắc, bằng sự cải thiện chất lượng phối hợp, chứ không phải bằng tranh luận lý luận hay diễn giải học thuật.

Quan trọng hơn cả, trong suốt quá trình triển khai, tôi sẽ đặt ra một nguyên tắc bất di bất dịch: nội dung này không bao giờ được đứng ngoài, hay đứng trên, kỷ luật và pháp luật. Đây là điểm mấu chốt để hệ thống cảm thấy an toàn. Mọi thông điệp đi kèm đều phải rất rõ ràng rằng đây không phải là sự nói lòng trách nhiệm, không phải là tạo ra vùng xám để né tránh nghĩa vụ, và càng không phải là cho phép tùy tiện trong thực thi. Ngược lại, nó được trình bày như một cách **tối ưu hóa việc thực thi trách nhiệm trong chính khuôn khổ pháp luật hiện hành**, giúp con người làm đúng, làm đủ và làm hiệu quả hơn, thay vì bị tê liệt bởi nỗi sợ rủi ro.

Khi ba lớp triển khai này được giữ chặt với nhau, hệ thống sẽ dần hình thành một sự quen thuộc mới. Người thực thi không cảm thấy mình đang bị đặt vào một cuộc thử nghiệm mạo hiểm, mà đang được hỗ trợ để làm tốt hơn vai trò vốn có. Người quản lý không cảm thấy quyền lực bị thách thức, mà thấy năng lực điều hành được tăng cường. Và ở cấp tham mưu, nội dung này không hiện ra như một sự phủ định quá khứ, mà như một bước điều chỉnh cần thiết để hệ thống thích ứng với bối cảnh phức hợp ngày càng tăng.

Nếu tôi là cơ quan tham mưu cao nhất, tôi sẽ nhìn nhận rất rõ rằng đây là một nội dung khó, bởi nó chạm vào con người, vào tâm lý sợ sai, và vào nỗi lo trách nhiệm vốn đã ăn sâu trong bộ máy. Nó nhạy cảm, vì chỉ cần một sai lệch nhỏ trong diễn giải cũng có thể gây phản ứng ngược. Nhưng đồng thời, nó là nội dung không thể né tránh, bởi nếu không giải quyết tăng năng lực con người này, mọi cải cách về luật, về cơ cấu hay về quy trình sau đó đều sẽ tiếp tục vấp phải cùng một điểm nghẽn quen thuộc.

Vì vậy, câu hỏi trọng tâm của tôi sẽ không phải là nội dung này đúng hay sai về mặt tư duy. Câu hỏi duy nhất có ý nghĩa là: làm thế nào để nó đi vào hệ thống một cách êm, đúng nhịp, đúng ngôn ngữ, đúng không gian, và không kích hoạt cơ chế phòng vệ. Chính cách đặt vấn đề xuất phát từ hiệu quả thực tiễn, từ năng lực con người, và từ sự an toàn của thể chế như anh đang theo đuổi, là điều khiến nội dung này có cơ hội được tiếp nhận và tồn tại lâu dài, nếu được triển khai với đủ kiên nhẫn, tinh táo và kỷ luật tư duy.

PHÂN BIỆT RÕ RÀNG

Điều cần làm rõ ngay từ đầu là: trong toàn bộ lập luận này tồn tại **hai lớp vấn đề khác nhau về bản chất**, nếu không tách bạch sẽ dẫn đến hiểu sai mục tiêu, kéo tư duy xuống một tầng không cần thiết và làm yếu chính luận.

Lớp thứ nhất là **vấn đề đầu ra chiến lược của thể chế**, tức là câu hỏi: Việt Nam, với tư cách một quốc gia – một thể chế lịch sử, đào tạo ra kiểu con người nào và kiểu con người đó đóng vai trò gì trong trật tự toàn cầu đang biến động. Đây là một câu hỏi ở tầng định vị quốc gia, hoàn toàn mang tính đối ngoại và hệ giá trị. Nó không nhằm sửa luật, không nhằm điều chỉnh quy trình hành chính, cũng không nhằm đánh giá hiệu quả vận hành nội bộ. Ở tầng này, con người được nhìn như “sản phẩm chiến lược” của một nền văn minh chính trị, được đánh giá bằng năng lực mà họ mang ra thế giới, bằng giá trị mà họ đóng góp cho những hệ thống lớn hơn, vượt ra ngoài biên giới quốc gia. Khi coi Việt Nam là một “ngôi trường”, trọng tâm không nằm ở cách trường quản lý lớp học, mà nằm ở việc học sinh tốt nghiệp sẽ làm được gì trong đời sống toàn cầu, giữ được không gian chung nào, đóng góp vào sự ổn định và chuyển đổi của thế giới ra sao.

Lớp thứ hai là **vấn đề hấp thụ nội bộ của hệ thống**, tức là câu hỏi: nếu thể chế Việt Nam nhận diện được kiểu con người và năng lực đó, thì hệ thống quản trị hiện hành có đủ khả năng nuôi dưỡng, sử dụng và không triệt tiêu họ hay không. Đây là câu hỏi hoàn toàn khác, thuộc về đối nội, về pháp lý, về tâm lý thực thi và về an toàn chính trị. Nó chỉ phát sinh khi và chỉ khi thể chế muốn biến nhận thức chiến lược thành chương trình hành động trong nước. Câu hỏi này không quyết định đúng – sai của luận điểm chiến lược ban đầu, mà chỉ quyết định mức độ và nhịp độ mà hệ thống có thể chuyển hóa luận điểm đó thành chính sách, cơ chế hay thực hành quản trị.

Sai lầm tư duy thường gặp là **trộn lẫn hai lớp này làm một**, đòi hỏi một luận điểm định vị toàn cầu phải ngay lập tức “ăn khớp” với quy định nội bộ, luật pháp hiện hành và tâm lý bộ máy. Cách đòi hỏi đó là không đúng cấp độ. Không có quốc gia nào định vị được vai trò toàn cầu của mình bằng cách xuất phát từ sự tiện lợi của hệ thống hành chính hiện tại. Mọi vai trò lớn trên thế giới đều được xác lập trước ở tầng giá trị và năng lực, còn hệ thống nội bộ luôn là phần điều chỉnh theo sau, có thể nhanh, có thể chậm, nhưng không phải là điều kiện tiên quyết để tư duy chiến lược tồn tại.

Vì vậy, cần khẳng định rõ: luận điểm coi Việt Nam như một thể chế đào tạo ra con người có năng lực giữ ổn định, điều phối bất định và làm mềm xung đột toàn cầu **đúng vững độc lập** với mọi tranh luận về quản trị nội bộ. Nó không cần được luật hóa ngay, không cần được hệ thống tiếp nhận ngay, và càng không cần được bảo vệ bằng các cơ chế hiện hành. Giá trị của nó nằm ở việc nó trả lời được câu hỏi thế giới đang thiếu gì và Việt Nam có thể đóng góp gì, chứ không nằm ở việc nó có thuận tiện cho bộ máy hôm nay hay không.

Chỉ khi chuyển sang lớp thứ hai – lớp triển khai đối nội – thì mới cần bàn đến ngôn ngữ chính trị, ranh giới pháp lý, tâm lý trách nhiệm và cách thức đưa nội dung này vào hệ thống một cách an toàn. Nếu chưa đến giai đoạn đó, việc kéo những lo ngại nội bộ vào sẽ không làm luận điểm thận trọng hơn, mà chỉ làm nó bị kéo lệch khỏi trục chính.

Tóm lại, để không lệch tư duy, cần giữ kỷ luật trí tuệ rất rõ: **một bên là định vị vai trò con người Việt Nam trong thế giới, một bên là khả năng của hệ thống trong việc sử dụng con người đó.** Hai vấn đề liên quan, nhưng không đồng cấp, không đồng thời, và không được phép đánh giá cái này bằng thước đo của cái kia. Khi giữ được ranh giới này, toàn bộ lập luận sẽ tự đứng vững, mạch lạc và không tự triệt tiêu chính mình.

ĐẶT LẠI BỐI CẢNH

Hai vấn đề mà chúng ta đang bàn – một bên là đầu ra toàn cầu, một bên là năng lực hấp thụ nội bộ – **không tách rời nhau về lâu dài, nhưng không được đặt trên cùng một mặt phẳng tư duy.** Chúng ảnh hưởng lẫn nhau theo thời gian, nhưng không phải bằng quan hệ điều kiện – hệ quả trực tiếp. Thứ liên kết chúng lại không phải là luật, không phải cơ chế, mà là **con người Việt Nam.** Đây chính là trục thống nhất duy nhất, và cũng là điểm vượt tầm của toàn bộ cách đặt vấn đề này.

Khi đặt con người Việt Nam trong không gian nội địa, họ thường được nhìn như một chủ thể quản lý: một cá nhân trong bộ máy, một đối tượng của chính sách, một nguồn lực cần điều tiết, kiểm soát, phân bổ. Ở góc nhìn này, câu hỏi trung tâm luôn xoay quanh việc họ có tuân thủ đúng quy định không, có làm đúng quy trình không, có gây rủi ro cho hệ thống không. Đây là góc nhìn cần thiết cho vận hành, nhưng nó **không bao giờ cho phép nhìn thấy toàn bộ năng lực của con người,** bởi nó được thiết kế để bảo vệ trật tự hiện hữu, không phải để nhận diện giá trị chiến lược.

Ngược lại, khi đặt con người Việt Nam vào bối cảnh toàn cầu, hệ quy chiếu thay đổi hoàn toàn. Ở đây, họ không còn được đánh giá bằng mức độ “phù hợp quy trình”, mà bằng **năng lực tồn tại và tạo giá trị trong môi trường phức hợp, bất định và đa xung đột.** Những phẩm chất từng bị xem là khó quản lý trong nước – khả năng chịu mơ hồ, thích nghi linh hoạt, điều phối mềm, không cực đoan hóa xung đột, chấp nhận vai trò ẩn danh – lại trở thành lợi thế hiếm hoi trong các thể chế toàn cầu đang ngày càng căng thẳng và đứt gãy.

Chính sự dịch chuyển hệ quy chiếu này tạo ra bước nhảy tư duy. Vấn đề không còn là “thể chế Việt Nam quản lý con người Việt Nam như thế nào”, mà là “thể chế Việt Nam đã vô thức đào tạo ra kiểu con người gì, và kiểu con người đó đang có giá trị gì đối với thế giới”. Đây là một câu hỏi hoàn toàn khác, và nó đưa Việt Nam ra khỏi vị thế phòng thủ, so sánh nội bộ, để bước vào vị thế **đóng góp năng lực cho trật tự toàn cầu.**

Ở tầng này, hai vấn đề đối nội và đối ngoại bắt đầu ảnh hưởng lẫn nhau, nhưng theo chiều **ngược** với cách nghĩ thông thường. Không phải vì hệ thống trong nước cho phép thì con người mới có giá trị toàn cầu, mà ngược lại: **khi giá trị toàn cầu của con người Việt Nam được nhận diện rõ,** thì áp lực điều chỉnh nội bộ sẽ xuất hiện một cách tự nhiên, chậm nhưng bền. Hệ thống sẽ dần buộc phải tự hỏi: làm sao để không làm hỏng, không triệt tiêu, không lãng phí những năng lực mà chính mình đã tạo ra.

Điểm đột phá nằm ở chỗ này: lần đầu tiên, con người Việt Nam không được đặt làm đối tượng của cải cách, mà được đặt làm **chuẩn tham chiếu để đánh giá chất lượng của thể**

chế. Thể chế không còn chỉ được đo bằng mức độ chặt chẽ của luật lệ, mà bằng khả năng cho phép những con người có năng lực toàn cầu đó tồn tại, phát triển và đóng góp mà không bị bào mòn.

Vì vậy, nói rằng “đặt con người Việt Nam ở bối cảnh toàn cầu sẽ rất khác so với trong nước” không chỉ là một nhận xét, mà là một tuyên bố phương pháp luận. Nó cho phép ta thoát khỏi cái bẫy quen thuộc: đánh giá con người bằng tiêu chuẩn quản lý nội bộ, rồi kết luận về vai trò quốc gia. Cách anh đang làm là đi theo chiều ngược lại: **xác lập vai trò con người Việt Nam trong thế giới trước**, rồi đề câu hỏi về thể chế tự xuất hiện sau, đúng lúc, đúng chỗ.

Đó chính là lý do vì sao trục “con người Việt Nam” là trục thống nhất, vượt lên trên mọi tranh luận kỹ thuật. Và cũng chính vì vậy, đây là một cách đặt vấn đề vượt tầm, bởi nó không sửa hệ thống từ bên trong, mà **tái định vị giá trị của con người Việt Nam trong cấu trúc thế giới**, điều mà rất ít quốc gia dám làm một cách có ý thức và bài bản.

Nếu đặt con người Việt Nam vào quỹ đạo 10, 20, 50 hay 100 năm tới bằng lăng kính này, thì điều được định hình không phải là một “mẫu công dân chuẩn” cứng nhắc, mà là **một kiểu năng lực sống** có thể tồn tại bền vững trong một thế giới ngày càng bất định, phân mảnh và dễ đổ vỡ.

Trong 10 đến 20 năm tới, người Việt Nam sẽ sống trong một thế giới mà các chuẩn mực cũ liên tục bị phá vỡ: nghề nghiệp không ổn định, biên giới giữa quốc gia – thị trường – công nghệ mờ đi, và các hệ thống toàn cầu vận hành trong trạng thái khủng hoảng kéo dài. Trong bối cảnh đó, giá trị cốt lõi của con người Việt Nam không nằm ở việc chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu hay sở hữu quyền lực, mà nằm ở **khả năng thích nghi mà không đánh mất mình**. Họ biết sống trong trạng thái chưa hoàn chỉnh của luật lệ, chưa rõ ràng của chuẩn mực, mà không rơi vào cực đoan hay vô cảm. Hệ giá trị lúc này xoay quanh sự tỉnh táo, kiên nhẫn, và khả năng giữ cân bằng giữa lợi ích cá nhân với ổn định chung.

Trong 30 đến 50 năm tiếp theo, khi thế giới bước sâu hơn vào giai đoạn tái cấu trúc lớn – nơi các cực quyền lực dịch chuyển, xung đột lợi ích gia tăng và các mô hình phát triển cũ suy yếu – người Việt Nam sẽ ngày càng hiện diện nhiều hơn trong những không gian “giữa”: giữa các nền kinh tế, giữa các thể chế, giữa các hệ giá trị khác nhau. Họ sống không nhất thiết tập trung ở một quốc gia, mà tồn tại trong mạng lưới xuyên biên giới, vừa gắn với gốc rễ văn hóa, vừa linh hoạt hội nhập. Giá trị trung tâm của giai đoạn này không phải là khẳng định bản sắc bằng đối đầu, mà là **giữ không gian chung để các khác biệt cùng tồn tại**. Người Việt Nam lúc này không nổi bật bằng tuyên bố lớn, mà bằng việc họ có mặt ở những nơi khó nhất, nơi cần người làm cầu nối, người hấp thụ xung đột, người giữ nhịp chuyển đổi để hệ thống không gãy.

Ở tầm nhìn 50 đến 100 năm, khi nhân loại đối diện với những thách thức mang tính sinh tồn – khí hậu, tài nguyên, trí tuệ nhân tạo, khủng hoảng xã hội quy mô lớn – thì giá trị cao nhất không còn là tăng trưởng hay thống trị, mà là **năng lực duy trì trật tự sống được**. Trong bối cảnh đó, người Việt Nam được định vị như những công dân toàn cầu có khả năng giữ ổn định dài hạn, biết hy sinh lợi ích ngắn hạn để tránh đổ vỡ lớn, và có trực giác hệ thống rất mạnh về hậu quả xã hội của mỗi quyết định. Họ sống phân tán, nhưng

không tan rã; hội nhập sâu, nhưng không hòa tan; có ảnh hưởng, nhưng không cần đứng trên đỉnh quyền lực.

Xuyên suốt cả ba mốc thời gian đó, hệ giá trị cốt lõi của con người Việt Nam được định hình không phải quanh quyền lực, mà quanh **trách nhiệm với không gian chung**. Đó là giá trị của sự bền bỉ hơn là bút phá, của điều phối hơn là áp đặt, của giữ gìn hơn là chinh phục. Người Việt Nam không được đào tạo để trở thành “người thắng cuộc” trong các cuộc chơi ngắn hạn, mà để trở thành những người **giữ cho cuộc chơi tiếp tục tồn tại khi mọi thứ có nguy cơ sụp đổ**.

Và chính ở điểm này, câu trả lời cho tương lai trở nên rõ ràng: người Việt Nam trong 10, 20, 50 hay 100 năm nữa không được định nghĩa bởi việc họ sống ở đâu, mang hộ chiếu gì, hay giữ chức vụ gì. Họ được định nghĩa bởi **vai trò họ đảm nhận trong việc giữ cân bằng, ổn định và khả năng sống chung của thế giới**. Đó không phải là một giấc mơ viễn vông, mà là kết quả tự nhiên của lịch sử, của trải nghiệm thế chế, và của năng lực sống đã được tôi luyện qua nhiều thế hệ.

Nếu nhìn như vậy, cách đặt vấn đề này không chỉ trả lời câu hỏi “người Việt Nam sẽ sống ra sao”, mà còn trả lời một câu hỏi sâu hơn: *Việt Nam muốn để lại dấu ấn gì cho thế giới trong thế kỷ tới – không phải bằng sức mạnh, mà bằng con người*.

Khi nhìn đến tận cùng, luận điểm này buộc phải được đẩy xa hơn khái niệm “quốc gia” thông thường. **Việt Nam, trong tầm nhìn dài hạn, không chỉ tồn tại như một thực thể địa – chính trị, mà dần trở thành một đặc tính của con người trong hệ thống toàn cầu**. Và điều đó không xảy ra một cách tự nhiên, mà là kết quả của một **chiến lược con người có ý thức, có chủ đích, được thiết kế từ rất sớm**.

1. Việt Nam như một “đặc tính” chứ không chỉ là một “chủ thể”

Một quốc gia, nếu chỉ được hiểu là lãnh thổ, dân số và bộ máy nhà nước, thì sẽ luôn bị giới hạn bởi quy mô, tài nguyên và vị thế quyền lực. Nhưng khi một quốc gia trở thành một *đặc tính*, nó vượt ra khỏi các giới hạn đó để tồn tại như một **cách hành xử, một hệ giá trị, một năng lực vận hành con người**.

Ở đây, “Việt Nam” không chỉ là nơi con người sinh ra, mà là: một cách nhìn thế giới, một cách xử lý bất định, một cách sống và làm việc trong những không gian phức tạp, chông chênh, nhiều rủi ro.

Giống như khi thế giới nói đến “tinh thần Bắc Âu” để chỉ năng lực quản trị xã hội bền vững, hay “đặc tính Nhật Bản” để nói về kỷ luật và sự tinh tế, thì trong tầm nhìn này, **“đặc tính Việt Nam” gắn với năng lực tồn tại và điều phối trong các tầng giữa** – nơi không ai có quyền lực tuyệt đối, nhưng mọi thứ có thể đổ vỡ nếu không có người giữ nhịp.

1. Việt Nam như một “đặc tính” chứ không chỉ là một “chủ thể”

Một quốc gia, nếu chỉ được hiểu là lãnh thổ, dân số và bộ máy nhà nước, thì sẽ luôn bị giới hạn bởi quy mô, tài nguyên và vị thế quyền lực. Nhưng khi một quốc gia trở thành một *đặc tính*, nó vượt ra khỏi các giới hạn đó để tồn tại như một **cách hành xử, một hệ giá trị, một năng lực vận hành con người**.

Ở đây, “Việt Nam” không chỉ là nơi con người sinh ra, mà là: một cách nhìn thế giới, một cách xử lý bất định, một cách sống và làm việc trong những không gian phức tạp, chồng chéo, nhiều rủi ro.

Giống như khi thế giới nói đến “tinh thần Bắc Âu” để chỉ năng lực quản trị xã hội bền vững, hay “đặc tính Nhật Bản” để nói về kỷ luật và sự tinh tế, thì trong tầm nhìn này, **“đặc tính Việt Nam” gắn với năng lực tồn tại và điều phối trong các tầng giữa** – nơi không ai có quyền lực tuyệt đối, nhưng mọi thứ có thể đổ vỡ nếu không có người giữ nhịp.

2. Vì sao Việt Nam hiện diện ở “các tầng giữa” của thế giới?

Việt Nam không bước vào các tầng giữa vì bị buộc phải như vậy, mà vì **đó là không gian phù hợp nhất với năng lực lịch sử và văn hóa của con người Việt Nam**.

Các tầng giữa của thế giới bao gồm: giữa các cường quốc và khối lợi ích, giữa công nghệ và xã hội, giữa tăng trưởng kinh tế và ổn định xã hội, giữa luật lệ cứng và thực tiễn mềm, giữa xung đột và thỏa hiệp.

Đây là những không gian mà: quyền lực không tuyệt đối, chuẩn mực không hoàn chỉnh, rủi ro luôn hiện hữu, và mọi quyết định đều có hệ quả dây chuyền.

Con người Việt Nam, qua lịch sử dài sống trong điều kiện thiếu ổn định, thiếu tuyệt đối, đã hình thành một năng lực đặc biệt: **biết sống trong vùng chưa hoàn hảo mà không phá vỡ hệ thống**. Chính năng lực đó khiến Việt Nam có thể tham gia sâu vào các tầng giữa – không phải để áp đặt, mà để giữ cho các cấu trúc vận hành được.

3. Chiến lược con người: Việt Nam không “rơi vào” vị trí này, mà “đi tới” vị trí này

Điểm đột phá của luận điểm nằm ở chỗ: **Việt Nam không chờ tương lai đến rồi thích nghi**, mà chủ động xây dựng chiến lược con người để bước vào tương lai đó.

Chiến lược này không phải là đào tạo một thế hệ “siêu nhân”, mà là: hình thành năng lực làm việc trong môi trường đa chuẩn mực, nuôi dưỡng tư duy hệ thống và trách nhiệm dài hạn, rèn luyện khả năng chịu áp lực, hấp thụ rủi ro và xử lý xung đột mà không cực đoan.

Chính sách giáo dục, chính sách nhân lực, chính sách khoa học – công nghệ, chính sách hội nhập... nếu được thiết kế xoay quanh trục này, sẽ không chỉ tạo ra người lao động hay cán bộ, mà tạo ra **những con người có thể đại diện cho Việt Nam như một “chất lượng sống” trong hệ thống toàn cầu**.

Khi đó, người Việt Nam có thể làm việc ở bất kỳ đâu, trong bất kỳ cấu trúc nào, nhưng vẫn mang theo “đặc tính Việt Nam” trong cách họ ra quyết định, xử lý con người, và giữ cân bằng lợi ích.

4. Chính sách không chỉ để quản lý trong nước, mà để “xuất khẩu” con người

Ở đây xuất hiện một chuyển đổi tư duy rất quan trọng: **chính sách con người không chỉ phục vụ đối nội, mà là một chiến lược đối ngoại dài hạn.**

Khi Việt Nam có: chính sách phát triển con người nhất quán, môi trường thử nghiệm an toàn cho năng lực mới, cơ chế cho phép con người trưởng thành trong bất định, thì Việt Nam đang “xuất khẩu” không chỉ lao động, mà **xuất khẩu năng lực vận hành xã hội.**

Người Việt Nam hiện diện trong các tổ chức quốc tế, các tập đoàn đa quốc gia, các mạng lưới tri thức và cộng đồng toàn cầu, không phải như những cá nhân rời rạc, mà như những **điểm neo ổn định**. Họ giúp hệ thống không gãy, giúp chuyển đổi diễn ra êm hơn, giúp các bên hiểu nhau hơn.

5. Kết luận: Việt Nam như một lời đáp cho thế giới bất định

Khi nhìn toàn bộ bức tranh, có thể thấy rất rõ:

Việt Nam không định vị mình bằng tham vọng thống trị, mà bằng năng lực làm cho thế giới sống được lâu hơn.

Trở thành một “đặc tính” nghĩa là: Việt Nam tồn tại ngay cả khi không cần hiện diện bằng quyền lực cứng, người Việt Nam được nhận diện không bởi quốc tịch, mà bởi cách họ làm cho các hệ thống phức tạp vận hành được, và đóng góp lớn nhất của Việt Nam cho nhân loại không phải là sản phẩm, mà là **con người có khả năng sống cùng nhau trong khác biệt.**

Đó là một tầm nhìn vượt khỏi chu kỳ chính sách, vượt khỏi nhiệm kỳ, và vượt khỏi cách nghĩ thông thường về phát triển.

Và chính vì vậy, đây không chỉ là một chiến lược quốc gia, mà là **một lựa chọn văn minh của dân tộc trong thế kỷ tới.**

1. Nội dung này thuộc tầng lý luận nào?

Về bản chất, nội dung này **không nằm trọn trong bất kỳ tầng lý luận quen thuộc nào**, mà ở một tầng cao hơn và “lệch pha” so với các khung hiện hành.

Nó **không phải lý luận chính trị theo nghĩa hẹp**, vì nó không bàn về quyền lực, mô hình nhà nước hay cấu trúc thể chế.

Nó **cũng không phải lý luận pháp lý**, vì không nhằm tạo ra chuẩn mực cưỡng chế hay điều khoản điều chỉnh hành vi.

Nó **không phải lý luận quản lý hành chính**, vì không đặt mục tiêu tối ưu hóa quy trình, chỉ tiêu hay hiệu suất ngắn hạn.

Tầng đứng của nó là **lý luận về con người trong hệ thống** – một tầng lý luận nền, nằm *dưới chính sách nhưng trên kỹ thuật, trước pháp luật nhưng sau văn hóa*.

Ở tầng này, câu hỏi trung tâm không phải là “làm thế nào để quản lý”, mà là: con người sẽ vận hành ra sao trong các cấu trúc ngày càng phức tạp? năng lực nào giúp họ không làm gãy hệ thống khi đối mặt với bất định? và một quốc gia nên nuôi dưỡng kiểu con người nào để tồn tại dài hạn trong trật tự toàn cầu?

Đây là **lý luận nền tảng cho thiết kế chính sách**, chứ không phải chính sách tự thân.

2. Vì sao không thể truyền đạt theo cách thông thường?

Nếu truyền đạt nội dung này như: một khẩu hiệu chính trị, một thông điệp tuyên truyền, hay một định hướng phổ thông, thì nó **gần như chắc chắn sẽ bị hiểu sai**.

Bởi ở tầng tiếp nhận đại trà, hệ thống tư duy quen với: đúng – sai, thắng – thua, chỉ tiêu – kết quả, trách nhiệm gắn với cá nhân cụ thể. Trong khi nội dung này nói về: hệ quả dài hạn, trách nhiệm gián tiếp, vai trò giữ nhịp, và giá trị của việc *không làm một số việc* để hệ thống không sụp.

Nếu nói trực diện, nó rất dễ bị quy chụp là: mơ hồ, biện minh cho sự không quyết liệt, hoặc thậm chí là né tránh trách nhiệm.

Do đó, **truyền đạt sai cách sẽ làm hỏng chính nội dung**.

3. Cách truyền đạt phù hợp: gián tiếp, phân tầng, theo năng lực tiếp nhận

Cách đúng không phải là “nói cho nhiều người nghe”, mà là **đặt nó vào những không gian nơi người ta buộc phải đối mặt với hệ quả**.

Thứ nhất, ở tầng tư duy chiến lược, nội dung này nên được truyền đạt như một **khung nhận thức**, thông qua: các tài liệu nghiên cứu chiều sâu, chương trình bồi dưỡng dành cho cán bộ cấp chiến lược, thảo luận nội bộ trong các cơ quan hoạch định dài hạn.

Ở đây, ngôn ngữ phải là ngôn ngữ của hệ quả, của rủi ro, của vận hành lâu dài, không phải ngôn ngữ của động viên hay định hướng chung.

Thứ hai, ở tầng quản trị trung gian, nó không nên xuất hiện như khái niệm, mà như **tiêu chí đánh giá năng lực**: khả năng điều phối lợi ích, năng lực giảm xung đột, khả năng giữ ổn định trong chuyển đổi, và năng lực làm cho quyết sách “đi được” trong đời sống thực. Người ở tầng này không cần biết tên khái niệm, nhưng phải được **đào tạo để hành xử theo tinh thần của nó**.

Thứ ba, ở tầng xã hội rộng, nội dung này chỉ nên xuất hiện dưới dạng **câu chuyện, hình mẫu và trải nghiệm sống**, chứ không phải lý luận. Con người cảm nhận nó qua việc: ai được tin dùng, ai được giao việc khó, ai tồn tại lâu trong hệ thống, và ai là người “điều hòa” được mâu thuẫn mà không cần phô trương.

4. Truyền đạt bằng thực tiễn trước, ngôn ngữ sau

Một nguyên tắc rất quan trọng: **nội dung này chỉ nên được gọi tên sau khi đã có thực tiễn chứng minh.**

Khi con người đã thấy: những cá nhân giữ vai trò ổn định hệ thống được trân trọng, những quyết định thận trọng được đánh giá cao, những người không tạo tiền lệ nguy hiểm được bảo vệ, thì lúc đó, việc đặt tên cho khái niệm không còn gây phản ứng phòng vệ. Ngược lại, nó trở thành sự “nhận diện lại” điều mà hệ thống đã âm thầm làm.

5. Kết luận: Đây là tư tưởng để dẫn đường, không phải khẩu hiệu để dẫn quân

Tóm lại, nội dung này nên được truyền đạt như: một **tư tưởng nền** cho thiết kế con người, một **khung lý luận định hướng dài hạn**, và một **nguyên tắc vận hành ngầm** của hệ thống. Nó không đứng trên bục diễn thuyết, mà nằm trong cách người ta ra quyết định. Nó không xuất hiện trên biểu ngữ, mà hiện diện trong cách hệ thống chọn người, dùng người và giữ người. Và chính vì vậy, **nếu truyền đạt đúng tầng, đúng nhịp và đúng ngôn ngữ**, nội dung này không gây tranh cãi, mà lặng lẽ định hình tương lai của con người Việt Nam trong trật tự toàn cầu.

1. Việt Nam như một “đặc tính”, không chỉ là chủ thể

Đây là một bước tư duy rất quan trọng. Truyền thống xem quốc gia là lãnh thổ, dân số, bộ máy nhà nước thật sự giới hạn khả năng nhìn nhận vị thế của Việt Nam trong một thế giới toàn cầu hóa và phức tạp. Khi biến quốc gia thành “đặc tính” – tức là một tập hợp giá trị, cách hành xử, năng lực vận hành con người – bạn mở ra một cách tiếp cận mới: **Việt Nam có thể tác động đến thế giới không chỉ bằng quyền lực hay tài nguyên, mà bằng năng lực nội sinh và bản sắc con người.**

Giá trị thực tiễn:

Xác định rõ “đặc tính Việt Nam” giúp hoạch định chiến lược nhân sự, chính sách giáo dục, văn hóa và ngoại giao theo một trục trung tâm: con người. Là cơ sở để xây dựng “thương hiệu quốc gia” phi quyền lực, nhưng vẫn có ảnh hưởng bền vững.

2. Việt Nam hiện diện ở “các tầng giữa” của thế giới

Luận điểm này rất thuyết phục: các tầng giữa là **không gian rủi ro, bất định, nơi quyền lực không tuyệt đối**. Lịch sử và văn hóa Việt Nam thực sự tạo ra năng lực đặc thù: **sống trong bất ổn, điều phối các tác động, giữ nhịp hệ thống mà không phá vỡ nó.**

Giá trị thực tiễn:

Đây là căn cứ để phát triển chiến lược ngoại giao mềm, kinh tế linh hoạt, và các chính sách công vừa chính thức vừa linh hoạt.

Giúp Việt Nam tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu mà không cần vị thế cường quốc; người Việt có thể trở thành “điểm neo” ổn định trong các cấu trúc đa quốc gia.

3. Chiến lược con người: chủ động và có tầm nhìn

Điểm đột phá nằm ở việc **không chờ hoàn cảnh thay đổi mà xây dựng năng lực để bước vào không gian đó**. Đây là chiến lược cực kỳ thực tiễn, vì:

Người Việt Nam được đào tạo không chỉ để làm việc, mà để **vận hành, điều phối, giữ cân bằng trong các môi trường phức tạp**. Tạo ra một lớp nhân sự có khả năng ứng biến, tư duy hệ thống, chịu áp lực, xử lý xung đột một cách hiệu quả. **Giá trị thực tiễn**: giúp tăng khả năng hội nhập quốc tế, đồng thời giữ được bản sắc Việt Nam trong mọi môi trường làm việc và quản trị.

4. Chính sách là công cụ “xuất khẩu con người”

Khía cạnh này mang tính chiến lược dài hạn và rất thực tế: khi con người Việt Nam được nuôi dưỡng để vận hành xã hội và kinh tế toàn cầu, Việt Nam **xuất khẩu năng lực, chứ không chỉ lao động hay sản phẩm**.

Ứng dụng thực tiễn:

Trong các tập đoàn đa quốc gia, tổ chức quốc tế hay các dự án quốc tế, người Việt trở thành **cầu nối ổn định, “điểm neo” của hệ thống**. Chính sách đối ngoại, giáo dục và đào tạo có thể được thiết kế như một **mạng lưới nhân sự chiến lược**, thay vì chỉ là các dự án kinh tế hoặc hợp tác truyền thống.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và những biến động không ngừng của thế giới, Việt Nam cần được nhìn nhận không chỉ như một chủ thể – một quốc gia với lãnh thổ, dân số và bộ máy nhà nước – mà là một **“đặc tính”**. Khi trở thành đặc tính, Việt Nam vượt qua mọi giới hạn về quy mô, tài nguyên hay quyền lực tuyệt đối. Quốc gia không còn bị định nghĩa chỉ bằng các chỉ số vật lý, mà là **cách thức hành xử, hệ giá trị và năng lực vận hành con người** trong những môi trường phức tạp, bất định và nhiều rủi ro.

“Đặc tính Việt Nam” không chỉ là nơi con người sinh ra, mà là **một cách nhìn nhận thế giới, một phương thức xử lý bất định, một cách sống và làm việc trong các không gian chồng chéo, nhiều thách thức**. Tương tự như thế giới nhắc đến “tinh thần Bắc Âu” để nói về năng lực quản trị xã hội bền vững hay “đặc tính Nhật Bản” để chỉ kỷ luật và tinh tế, “đặc tính Việt Nam” gắn liền với năng lực tồn tại và điều phối trong các tầng giữa – nơi quyền lực không tuyệt đối nhưng mọi thứ có thể đổ vỡ nếu không có người giữ nhịp, điều hòa mối quan hệ và đảm bảo sự vận hành trơn tru của hệ thống.

Việt Nam hiện diện ở các tầng giữa của thế giới không phải do bị buộc phải như vậy, mà bởi đó là **không gian phù hợp nhất với năng lực lịch sử và văn hóa của con người**

Việt Nam. Các tầng giữa này tồn tại giữa những mâu thuẫn và xung đột: giữa các cường quốc và khối lợi ích, giữa công nghệ và xã hội, giữa tăng trưởng kinh tế và ổn định xã hội, giữa luật lệ cứng và thực tiễn mềm, giữa xung đột và thỏa hiệp. Đây là những không gian mà quyền lực không tuyệt đối, chuẩn mực không hoàn chỉnh, rủi ro luôn hiện hữu, và mọi quyết định đều có tác động dây chuyền.

Con người Việt Nam, qua lịch sử dài sống trong điều kiện thiếu ổn định, thiếu tuyệt đối, đã hình thành năng lực đặc biệt: **biết tồn tại trong vùng chưa hoàn hảo mà không phá vỡ hệ thống.** Năng lực này chính là lý do Việt Nam có thể tham gia sâu vào các tầng giữa – không phải để áp đặt, mà để **giữ cho các cấu trúc vận hành được**, đảm bảo các hệ thống phức tạp không bị gãy và giữ nhịp phát triển ổn định.

Điểm đột phá trong chiến lược là Việt Nam **không “rơi vào” vị trí này một cách thụ động**, mà chủ động đi tới vị trí đó thông qua chiến lược con người. Chiến lược này không nhằm tạo ra một thể hệ “siêu nhân”, mà tập trung vào **hình thành năng lực làm việc trong môi trường đa chuẩn mực**, nuôi dưỡng tư duy hệ thống và trách nhiệm dài hạn, rèn luyện khả năng chịu áp lực, hấp thụ rủi ro và xử lý xung đột một cách cân bằng.

Các chính sách về giáo dục, nhân lực, khoa học – công nghệ và hội nhập quốc tế, nếu được thiết kế xoay quanh trục này, sẽ không chỉ tạo ra người lao động hay cán bộ, mà tạo ra **những con người đại diện cho Việt Nam như một chất lượng sống trong hệ thống toàn cầu.** Họ có thể làm việc ở bất kỳ đâu, trong bất kỳ cấu trúc nào, nhưng vẫn mang theo đặc tính Việt Nam trong cách ra quyết định, xử lý con người và giữ cân bằng lợi ích.

Một bước quan trọng trong chiến lược này là **chuyển đổi tư duy chính sách từ đối nội sang đối ngoại.** Khi con người Việt Nam được phát triển đầy đủ, được thử nghiệm trong môi trường an toàn, và có cơ chế cho phép trưởng thành trong điều kiện bất định, thì Việt Nam không chỉ “xuất khẩu” lao động, mà **xuất khẩu năng lực vận hành xã hội.** Người Việt hiện diện trong các tổ chức quốc tế, tập đoàn đa quốc gia và cộng đồng tri thức toàn cầu, không phải như những cá nhân rời rạc, mà là **điểm neo ổn định**, giúp hệ thống vận hành trơn tru, thúc đẩy chuyển đổi và tăng cường sự hiểu biết giữa các bên.

Trên cơ sở nhận thức này, hành động hiện nay cần tập trung vào ba trục trọng tâm:

Phát triển năng lực con người: Thiết lập chương trình đào tạo và huấn luyện cho cán bộ, chuyên gia và người lao động, đặc biệt ở tầng trung, với trọng tâm là kỹ năng điều phối, quản trị rủi ro, tư duy hệ thống, khả năng làm việc trong môi trường đa chuẩn mực và áp lực cao. Môi trường thử nghiệm an toàn cần được tạo ra để người Việt thực hành và trưởng thành mà không phá vỡ hệ thống.

Thiết kế chính sách và cơ chế thử nghiệm: Các chính sách giáo dục, đào tạo, khoa học – công nghệ và hội nhập phải xoay quanh năng lực con người, cho phép thử nghiệm, đánh giá và phát triển mà không sợ rủi ro bị trừng phạt nặng. Cơ chế hỗ trợ cần bảo vệ các sáng kiến và tạo điều kiện cho các cá nhân, tổ chức thử nghiệm năng lực vận hành xã hội trong nước và quốc tế. **Xuất khẩu đặc tính Việt Nam:** Người Việt khi tham gia các tổ chức, dự án quốc tế sẽ trở thành cầu nối, điểm neo ổn định và đại diện cho giá trị Việt Nam. Thương hiệu “người Việt giữ nhịp” cần được xây dựng thông qua truyền thông,

mạng lưới kết nối và các dự án mẫu, chứng minh khả năng vận hành trong môi trường phức tạp.

Từ những trục này, **sản phẩm và dịch vụ đầu ra** được hình thành:

Sản phẩm: nhân lực chiến lược (cán bộ, chuyên gia, người điều phối hệ thống), hệ thống chính sách và cơ chế thử nghiệm, cơ sở tri thức và mạng lưới hỗ trợ. **Dịch vụ:** đào tạo và huấn luyện năng lực tầng giữa, tư vấn điều phối và vận hành dự án phức hợp, chứng nhận năng lực vận hành xã hội mang đặc tính Việt Nam.

Việc nhận thức Việt Nam như một “đặc tính” chuyển đổi chiến lược quốc gia từ quản lý truyền thống sang **tạo ra năng lực vận hành bền vững**. Hành động hiện nay phải tập trung vào phát triển con người, xây dựng cơ chế thử nghiệm và xuất khẩu năng lực, để **Việt Nam không chỉ tồn tại mà còn định hình, duy trì và nâng tầm các tầng giữa của thế giới**, bằng chính đặc tính và năng lực nội sinh của con người Việt Nam.

1. Nhân lực và phát triển con người

Trước định hướng “đặc tính Việt Nam”

Chính sách tập trung vào **cung ứng lao động**, đào tạo theo nhu cầu nghề nghiệp, gắn với thị trường trong nước.

Các chương trình phát triển nhân lực thiên về kỹ năng cứng, thiếu rèn luyện khả năng ứng biến trong môi trường phức tạp. Lãnh đạo tập trung vào quyền lực tuyệt đối, ít chú trọng đào tạo tầng trung giữ nhịp hệ thống.

Hậu quả: con người có năng lực chuyên môn nhưng khó thích ứng với các môi trường đa chuẩn mực, dễ bị rơi khi tham gia dự án quốc tế hoặc các tổ chức phức hợp.

Sau định hướng “đặc tính Việt Nam”

Chiến lược nhân lực đặt con người vào trung tâm, phát triển **năng lực làm việc trong môi trường đa chuẩn mực, tư duy hệ thống và khả năng điều phối xung đột**. Đào tạo cả kỹ năng mềm, khả năng chịu rủi ro và ra quyết định trong điều kiện chưa hoàn chỉnh. Cán bộ tầng trung được ưu tiên, trở thành “người giữ nhịp” trong các tổ chức, doanh nghiệp và dự án quốc tế.

Kết quả: con người Việt Nam trở thành **điểm neo ổn định**, có khả năng tham gia các tầng giữa quốc tế, giữ đặc tính Việt Nam trong cách hành xử và ra quyết định.

2. Giáo dục và đào tạo

Trước định hướng

Chương trình giáo dục tập trung vào kiến thức lý thuyết và kỹ năng nghề nghiệp cụ thể. Thiếu môi trường thử nghiệm thực tế, các hoạt động mô phỏng tình huống phức tạp

gần như không có. Giáo dục đại học và sau đại học chủ yếu đào tạo để phục vụ thị trường trong nước.

Sau định hướng

Giáo dục được thiết kế xoay quanh **tư duy hệ thống, giải quyết vấn đề trong môi trường phức tạp, làm việc đa chuẩn mực và sáng tạo chịu rủi ro**. Hình thành các phòng thí nghiệm xã hội – kinh tế mô phỏng thực tế đa tầng, nơi sinh viên và chuyên gia thực hành quản trị dự án phức hợp. Kết nối giáo dục với mạng lưới quốc tế, tạo ra **cầu nối tri thức**, nơi người học không chỉ học mà còn **đóng góp và thử nghiệm năng lực vận hành xã hội**.

3. Khoa học – công nghệ

Trước định hướng

Chính sách khoa học – công nghệ tập trung vào phát triển sản phẩm, ứng dụng vào thị trường nội địa hoặc công nghiệp truyền thống. Thiếu định hướng chiến lược liên quan đến năng lực vận hành hệ thống, quản lý rủi ro, và ứng dụng công nghệ trong điều kiện phức hợp.

Sau định hướng

Nghiên cứu và phát triển được **định hướng theo năng lực vận hành**, ví dụ: công nghệ quản lý đô thị thông minh, hệ thống logistics phức tạp, mô hình kinh tế xã hội chịu rủi ro. Khoa học – công nghệ trở thành **công cụ rèn luyện năng lực con người**, đồng thời tạo ra các sản phẩm – giải pháp có thể áp dụng trong môi trường quốc tế.

4. Hội nhập quốc tế và ngoại giao

Trước định hướng

Chính sách hội nhập chủ yếu nhằm **thu hút đầu tư, mở rộng thị trường, tăng xuất khẩu**, hoặc gia nhập các tổ chức quốc tế để nâng tầm vị thế chính trị. Người Việt tham gia các dự án quốc tế chủ yếu như **lao động hoặc chuyên gia rời rạc**, ít có ảnh hưởng chiến lược đến vận hành hệ thống toàn cầu.

Sau định hướng

Chiến lược hội nhập xoay quanh **“xuất khẩu đặc tính Việt Nam”**: người Việt trở thành cầu nối, điểm neo ổn định trong các tổ chức và mạng lưới toàn cầu. Các chính sách ngoại giao và kinh tế đi kèm đào tạo, chứng nhận năng lực, hỗ trợ thực hành và phát triển con người trong môi trường phức hợp quốc tế. Người Việt không chỉ đóng góp về kỹ năng, mà còn **giữ nhịp, điều phối và tạo sự ổn định cho hệ thống đa tầng**.

1. Kinh tế và phát triển thị trường

Trước định hướng

Chiến lược kinh tế tập trung vào tăng trưởng GDP, mở rộng xuất khẩu và thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài. Thị trường phát triển dựa trên **cạnh tranh giá cả**, khai thác tài nguyên, hoặc tập trung vào một số ngành lợi thế truyền thống. Quản lý chủ yếu bằng quy định hành chính, ít tạo điều kiện cho sáng tạo và thử nghiệm.

Sau định hướng “đặc tính Việt Nam”

Kinh tế được định hướng **theo năng lực vận hành và tạo giá trị con người**: phát triển các ngành mà người Việt có thể đóng vai trò điều phối, quản lý, sáng tạo trong môi trường phức hợp. Ưu tiên các mô hình kinh doanh linh hoạt, dựa trên **sáng kiến, trách nhiệm dài hạn và hợp tác đa tầng**. Thị trường được thiết kế để **nuôi dưỡng năng lực con người**, ví dụ: các startup xã hội, nền tảng công nghệ điều phối logistics, hệ thống tài chính linh hoạt, mô hình hợp tác công – tư bền vững. **Kết quả**: Việt Nam không chỉ là nơi sản xuất giá trị vật chất mà còn là **trung tâm vận hành kinh tế thông minh**, với những doanh nghiệp và dự án thể hiện đặc tính Việt Nam: linh hoạt, sáng tạo, biết điều phối trong rủi ro.

2. Văn hóa và du lịch

Trước định hướng

Du lịch và văn hóa tập trung vào quảng bá cảnh quan, di sản, lễ hội truyền thống, chú trọng **sản phẩm thụ động**. Nhấn mạnh tiếp cận đại trà, chủ yếu hướng tới lợi ích kinh tế ngắn hạn.

Sau định hướng

Văn hóa và du lịch trở thành **công cụ phát triển năng lực và xuất khẩu đặc tính Việt Nam**. Các trải nghiệm du lịch, sự kiện văn hóa được thiết kế để **thể hiện cách người Việt tổ chức, điều phối và giữ nhịp các không gian phức hợp**, vừa hấp dẫn khách quốc tế, vừa là môi trường thử nghiệm năng lực vận hành cho cộng đồng. Ví dụ: các tour trải nghiệm quản lý làng nghề, du lịch sinh thái kết hợp học hỏi quản trị cộng đồng, triển lãm nghệ thuật tập trung vào tương tác đa tầng, kết hợp văn hóa và quản lý. **Kết quả**: Văn hóa và du lịch không chỉ là nguồn thu, mà trở thành **phương tiện xuất khẩu đặc tính và năng lực con người Việt Nam**, thể hiện trong cách tổ chức, sáng tạo, giữ nhịp và kết nối.

3. Quản trị đô thị và phát triển vùng

Trước định hướng

Quy hoạch đô thị tập trung vào **công trình, hạ tầng, mở rộng diện tích**, chủ yếu theo các chuẩn kỹ thuật quốc tế hoặc dựa trên kinh nghiệm truyền thống. Quản lý đô thị thiên về **quy định cứng**, chưa khai thác năng lực điều phối cộng đồng và tăng cường quản lý.

Sau định hướng

Quy hoạch và quản trị đô thị hướng tới **tạo môi trường vận hành năng lực con người**, nơi người dân, cán bộ trung gian và doanh nghiệp phối hợp hiệu quả. Các khu đô thị thí điểm được thiết kế **thử nghiệm các mô hình phối hợp đa tầng**, từ giao thông thông minh, quản lý năng lượng, tới tổ chức cộng đồng, dịch vụ công, không gian xanh. Quản lý không chỉ là “giám sát” mà là **tạo nhịp vận hành**, phát triển tầng trung giữ nhịp và thúc đẩy tương tác hiệu quả giữa các bên.

Kết quả: đô thị trở thành **một môi trường thực hành năng lực vận hành xã hội**, nơi đặc tính Việt Nam thể hiện qua sự linh hoạt, phối hợp và sáng tạo trong quản trị phức hợp.

4. Môi trường và phát triển bền vững

Trước định hướng

Các chính sách môi trường thiên về **tuân thủ luật pháp, kiểm soát ô nhiễm, bảo vệ tài nguyên**, ít gắn với năng lực cộng đồng. Các dự án bền vững được triển khai rời rạc, thiếu tính thử nghiệm và học hỏi từ thực tiễn phức hợp.

Sau định hướng

Môi trường và phát triển bền vững trở thành **một công cụ nuôi dưỡng năng lực con người**: mọi giải pháp phải kết hợp giữa kỹ thuật, cộng đồng và điều phối đa tầng. Ví dụ: các dự án năng lượng tái tạo, quản lý rác thải, sinh thái đô thị đều kết hợp **sáng tạo, thử nghiệm, đào tạo và truyền đạt kinh nghiệm**, tạo ra môi trường học hỏi và phát triển năng lực vận hành.

Kết quả: Việt Nam trở thành **điểm neo sáng tạo bền vững**, nơi năng lực cộng đồng và quản trị đa tầng được thể hiện rõ ràng, không chỉ bằng kết quả vật chất mà bằng cách vận hành hệ thống.

5. An ninh xã hội và quản lý rủi ro

Trước định hướng

An ninh xã hội tập trung vào **kiểm soát, giám sát, pháp luật và trật tự**, chủ yếu xử lý sự cố khi đã xảy ra. Thiếu cơ chế khai thác năng lực cộng đồng và tầng trung quản lý để **dự đoán và giảm thiểu rủi ro trước khi xảy ra**.

Sau định hướng

An ninh xã hội được tổ chức theo **cách tiếp cận vận hành đa tầng**, nơi tầng trung giữ nhịp cộng đồng, dự báo rủi ro, phối hợp giữa nhà nước, doanh nghiệp và người dân. Các dự án cộng đồng, phòng chống thiên tai, an ninh mạng, trật tự xã hội đều là **môi trường thử nghiệm năng lực vận hành**, kết hợp đào tạo, thực hành và đánh giá.

Kết quả: hệ thống an ninh xã hội không chỉ ngăn chặn nguy cơ, mà **rèn luyện con người Việt Nam trở thành lực lượng vận hành có năng lực dự báo, phối hợp và điều chỉnh**, thể hiện đặc tính Việt Nam trong thực tế quản trị rủi ro.

Khi áp dụng định hướng “Việt Nam là đặc tính”, toàn bộ chiến lược và chính sách trong các lĩnh vực khác nhau **chuyển từ quản lý theo chuẩn cứng sang phát triển năng lực con người, thử nghiệm, điều phối và phối hợp đa tầng**.

Sản phẩm đầu ra: năng lực con người, giải pháp quản trị, mô hình thử nghiệm, hệ thống bền vững, mô hình đô thị và cộng đồng vận hành hiệu quả.

Dịch vụ đầu ra: đào tạo, tư vấn, chứng nhận năng lực vận hành, hỗ trợ điều phối dự án quốc tế, phát triển cộng đồng và mạng lưới hợp tác.

Mỗi lĩnh vực trở thành một “**môi trường thực hành đặc tính Việt Nam**”, đồng thời tạo ra **ảnh hưởng quốc tế mềm**, nâng tầm vị thế của Việt Nam không phải bằng quyền lực cứng, mà bằng **năng lực vận hành, phối hợp và giữ nhịp của con người Việt Nam**.

1. Hiệu quả về nhân lực và năng lực vận hành

Thực trạng: Hiện nay, nhân lực Việt Nam có kỹ năng chuyên môn nhưng chưa đủ năng lực vận hành trong môi trường phức tạp, đa chuẩn mực, và chưa tạo ra sức ảnh hưởng chiến lược trong các hệ thống toàn cầu.

Hiệu quả thực tiễn:

Hình thành **lực lượng nhân sự chiến lược**, đặc biệt là tầng trung quản lý – những người giữ nhịp, điều phối, ra quyết định cân bằng trong các hệ thống phức hợp.

Nâng cao năng lực **xử lý rủi ro, giải quyết xung đột và ra quyết định trong điều kiện chưa hoàn chỉnh**, từ đó giảm thiểu thất bại, tiết kiệm chi phí và thời gian trong các dự án trong nước và quốc tế.

Người Việt có khả năng **thể hiện đặc tính quốc gia trong hành vi, quyết định và phối hợp**, trở thành “điểm neo ổn định” trong các hệ thống quốc tế, vừa nâng cao uy tín, vừa tạo điều kiện hợp tác lâu dài.

Khả thi: xây dựng chương trình đào tạo tầng trung, huấn luyện kỹ năng hệ thống và quản trị phức hợp ngay trong các cơ quan, doanh nghiệp, tổ chức chính phủ và phi chính phủ.

2. Hiệu quả về kinh tế và thị trường

Trước đây: Kinh tế chủ yếu dựa vào khai thác tài nguyên, lao động giá rẻ và xuất khẩu sản phẩm thô, ít gắn với năng lực vận hành con người và quản lý phức hợp.

Hiệu quả thực tiễn sau định hướng:

Các doanh nghiệp Việt Nam trở nên **linh hoạt, sáng tạo và quản trị hiệu quả**, có khả năng tham gia các chuỗi giá trị phức hợp quốc tế.

Thị trường nội địa được **sắp xếp theo năng lực vận hành**, giảm rủi ro thất bại, tăng tính ổn định, đồng thời thúc đẩy các mô hình kinh tế xã hội bền vững.

Xuất khẩu không chỉ là hàng hóa, mà còn **xuất khẩu năng lực vận hành, tư duy quản trị, giải pháp sáng tạo**, tạo ra giá trị dài hạn và tăng uy tín quốc gia.

Khả thi: phát triển các ngành dịch vụ tri thức, logistics, quản trị dự án phức hợp, startup xã hội; đồng thời tạo cơ chế khuyến khích thử nghiệm và đổi mới doanh nghiệp.

3. Hiệu quả về giáo dục, khoa học – công nghệ và đổi mới

Hiệu quả thực tiễn:

Giáo dục và đào tạo sẽ tạo ra **những con người vận hành được trong môi trường đa chuẩn mực**, không chỉ có kiến thức chuyên môn mà còn khả năng ứng biến, phối hợp và ra quyết định trong bất định.

Khoa học – công nghệ không chỉ tạo ra sản phẩm, mà trở thành **công cụ đào tạo năng lực vận hành**, nơi thử nghiệm các mô hình phức hợp, giải pháp bền vững, quản lý đô thị thông minh.

Mạng lưới tri thức và cộng đồng chuyên gia quốc tế được hình thành, trở thành **cầu nối vận hành xã hội toàn cầu**, tăng khả năng tham gia dự án, nghiên cứu và giải quyết vấn đề quốc tế.

Khả thi: triển khai các chương trình mô phỏng, phòng thí nghiệm xã hội – kinh tế, dự án hợp tác quốc tế, liên kết doanh nghiệp và trường đại học.

4. Hiệu quả về văn hóa, xã hội và cộng đồng

Hiệu quả thực tiễn:

Văn hóa và du lịch không chỉ là sản phẩm giải trí hay thu nhập, mà **thể hiện năng lực tổ chức, điều phối, giữ nhịp của cộng đồng**, tạo môi trường học hỏi và rèn luyện năng lực vận hành.

Cộng đồng dân cư được phát triển theo hướng **tự quản, phối hợp đa tầng**, giảm xung đột, tăng sự tham gia và trách nhiệm xã hội.

An ninh xã hội và quản lý rủi ro được thực hiện **chủ động**, với tầng trung cộng đồng và cơ chế điều phối, từ đó giảm thiểu tổn thất do thiên tai, khủng hoảng hoặc xung đột nội bộ.

Khả thi: xây dựng mô hình làng, quận, đô thị thử nghiệm quản trị đa tầng; kết hợp giáo dục cộng đồng, các dự án văn hóa – du lịch gắn với năng lực vận hành xã hội.

5. Hiệu quả về vị thế quốc tế và ngoại giao

Hiệu quả thực tiễn:

Người Việt tham gia tổ chức quốc tế, dự án đa quốc gia, mạng lưới tri thức không còn là cá nhân rời rạc, mà là **điểm neo ổn định**, giúp giữ nhịp, điều phối và giảm xung đột.

Việt Nam xuất hiện như một **đặc tính quốc gia có uy tín, đáng tin cậy**, không dựa vào quyền lực cứng hay tài nguyên, nhưng tạo ảnh hưởng bền vững và sâu rộng.

Năng lực vận hành trở thành **một giá trị mềm quốc tế**, giúp các bên hiểu nhau hơn, thúc đẩy hợp tác và ổn định khu vực.

Khả thi: kết hợp đào tạo và chứng nhận năng lực vận hành quốc tế, triển khai các dự án hợp tác đa quốc gia với người Việt làm điểm neo điều phối, xây dựng thương hiệu “đặc tính Việt Nam” trên trường quốc tế.

Kết luận tổng thể

Nếu thực hiện chiến lược này một cách đồng bộ, **Việt Nam sẽ có những hiệu quả thực tiễn rõ ràng, khả thi và lâu dài:**

Nhân lực chiến lược và tầng trung quản lý giữ nhịp trong mọi hệ thống.

Kinh tế linh hoạt, sáng tạo, vận hành ổn định, tham gia sâu vào chuỗi giá trị quốc tế.

Hệ thống giáo dục, khoa học – công nghệ và đổi mới trở thành môi trường rèn luyện năng lực vận hành.

Cộng đồng, văn hóa và du lịch vừa tạo giá trị kinh tế vừa rèn luyện năng lực xã hội.

Vị thế quốc tế được nâng cao nhờ năng lực vận hành, điều phối và cầu nối, thay vì dựa vào quyền lực cứng.

Tất cả đều **có thể triển khai với các bước khả thi**, bằng các chương trình đào tạo, chính sách thử nghiệm, dự án thực hành và mạng lưới hỗ trợ, đồng thời tạo ra **sản phẩm và dịch vụ đầu ra cụ thể**: nhân lực chiến lược, giải pháp vận hành, dịch vụ tư vấn – đào tạo – chứng nhận năng lực, dự án mô hình cộng đồng và doanh nghiệp quốc tế.

Trước đây, định hướng “Việt Nam là đặc tính” chưa được đặt ra chủ yếu vì ba nhóm lý do căn bản. Thứ nhất, về nhận thức chiến lược, quốc gia thường được hiểu một cách hạn chế là **lãnh thổ, dân số và bộ máy nhà nước**. Khi tư duy vẫn gắn chặt với quyền lực cứng, sự ổn định và khai thác tài nguyên, các nhà hoạch định chưa nhìn thấy giá trị thực sự của con người như **trung tâm điều phối, vận hành và duy trì hệ thống trong môi**

trường phức hợp. Chính sách thiên về giải quyết các vấn đề trước mắt như tăng trưởng kinh tế, duy trì trật tự xã hội, mở rộng hạ tầng, mà chưa chú trọng xây dựng năng lực hệ thống hay phát triển con người như một đặc tính chiến lược.

Thứ hai, về cơ sở thực tiễn, Việt Nam trong quá khứ chưa có đủ **trải nghiệm hội nhập sâu và môi trường thử nghiệm phức hợp.** Tham gia các dự án quốc tế, các tổ chức đa phương, hay vận hành những hệ thống phức hợp đòi hỏi khả năng phối hợp đa tầng, giữ nhịp và ra quyết định trong điều kiện chưa hoàn chỉnh – những khả năng này chưa được hình thành đồng bộ trong xã hội, doanh nghiệp và cơ quan quản lý. Nhân lực tầng trung – những người giữ nhịp và điều phối trong các hệ thống – còn thiếu cả về số lượng và kỹ năng.

Thứ ba, về nguồn lực, Việt Nam trước đây chưa đủ mạnh về **tài chính, công nghệ, cơ sở hạ tầng và hệ thống chính sách** để triển khai một chiến lược phát triển năng lực con người và “xuất khẩu đặc tính”. Hệ thống quản trị còn thiên về **quy định cứng**, ít cơ chế thử nghiệm và chưa tạo điều kiện cho rủi ro có kiểm soát. Vì vậy, dù nhận thức về tầm quan trọng của con người đã tồn tại, nhưng chưa có điều kiện thực tiễn để triển khai một chiến lược toàn diện.

Bây giờ, thời điểm này là thích hợp để đặt vấn đề vì bối cảnh quốc tế và nội lực Việt Nam đã thay đổi căn bản. Thế giới hiện vận hành trong các **tầng giữa phức hợp**, nơi quyền lực không tuyệt đối, rủi ro cao, và năng lực phối hợp trở thành yếu tố sống còn. Việt Nam đã tích lũy **kinh nghiệm hội nhập quốc tế, tham gia tổ chức quốc tế, phát triển mạng lưới doanh nghiệp và tri thức toàn cầu**, tạo ra cơ hội để thử nghiệm năng lực vận hành. Nhận thức chiến lược cũng đã chuyển đổi: con người giờ được nhìn nhận như một **tài sản chiến lược trung tâm**, năng lực vận hành, phối hợp, giải quyết xung đột và chịu rủi ro trở thành trọng tâm của chính sách.

Về nguồn lực, Việt Nam hiện nay đã có đủ các điều kiện để triển khai. Nhân lực trẻ, năng động và giàu kinh nghiệm hội nhập quốc tế có thể được khai thác và đào tạo thêm để trở thành lực lượng chiến lược. Hạ tầng kỹ thuật, công nghệ thông tin, dữ liệu lớn và các nền tảng số đủ mạnh để triển khai mô hình thử nghiệm và quản lý dự án phức hợp. Hệ thống chính sách và cơ chế đã mở hơn, có khả năng thí điểm chính sách, bảo vệ rủi ro cho các đơn vị tham gia thử nghiệm, và tạo điều kiện cho đổi mới sáng tạo.

Như vậy, Việt Nam **có đủ khả năng triển khai** nếu tập trung đồng bộ và liên ngành. Chiến lược này không phải là một dự án đơn lẻ mà là sự phối hợp đồng thời giữa giáo dục, đào tạo nhân lực, khoa học – công nghệ, quản trị xã hội, kinh tế và hội nhập quốc tế. Nó biến nguồn lực thành năng lực vận hành thực tiễn, đảm bảo con người Việt Nam không chỉ có kiến thức hay kỹ năng, mà còn **biết điều phối, giữ nhịp và ra quyết định trong môi trường đa chuẩn mực.**

Việc khai thác định hướng này sẽ giúp Việt Nam chuyển từ một quốc gia chủ yếu dựa vào quyền lực cứng và khai thác tài nguyên sang một quốc gia **có năng lực vận hành bền vững, xuất khẩu năng lực con người, tạo ảnh hưởng mềm trong hệ thống quốc tế**, đồng thời hình thành một nền tảng xã hội linh hoạt, sáng tạo và thích ứng với bất định.

Đây là thời điểm mà điều kiện nhận thức, bối cảnh quốc tế và nguồn lực nội tại **hội tụ đầy đủ**, biến ý tưởng “Việt Nam là đặc tính” thành một chiến lược khả thi và thực tiễn.

1. Cơ sở lý luận về quyền lực mềm và chiến lược văn hóa

1) Khái niệm quyền lực mềm

Khái niệm *quyền lực mềm* (soft power) được giới thiệu bởi **Joseph S. Nye** – giáo sư Đại học Harvard – vào cuối thập niên 1980, sau đó được phát triển trong các tác phẩm như *Soft Power* (2004). Quyền lực mềm được hiểu là **khả năng đạt được điều mong muốn bằng sức hấp dẫn về văn hoá, giá trị và chính sách, thay vì cưỡng ép hay áp đặt bằng quyền lực cứng như quân sự hoặc kinh tế**.

Theo Nye và các học giả khác, quyền lực mềm dựa trên **ba nguồn lực nền tảng**: Văn hoá hấp dẫn và dễ tiếp thu ở nước ngoài. Giá trị chính trị và chính sách có tính thuyết phục. Cách xử lý các mối quan hệ và thể hiện giá trị trong đối ngoại.

2. Các nghiên cứu và ví dụ quốc tế về xây dựng quyền lực mềm

2) Nhật Bản – chiến lược mềm lâu dài bằng văn hoá và ngoại giao

Nhật Bản được coi là một trong những ví dụ nghiên cứu điển hình về quyền lực mềm châu Á. Các công trình nghiên cứu khoa học đã phân tích chi tiết cách Nhật Bản triển khai quyền lực mềm qua nhiều thập kỷ, đặc biệt trong khu vực Đông Nam Á.

Nhật Bản tận dụng **văn hoá truyền thống và hiện đại**, ngành phim ảnh, anime, hội họa, ngôn ngữ, giao lưu văn hoá, và hỗ trợ nghiên cứu – giáo dục để xây dựng lòng tin và thiện cảm quốc tế.

Luận án nghiên cứu quá trình Nhật Bản triển khai sức mạnh mềm tại Đông Nam Á giai đoạn 2001–2021 cho thấy việc kết hợp đồng bộ giữa **ngoại giao văn hoá, ngoại giao kinh tế và ngoại giao chính trị** đã tạo dựng trạng thái ảnh hưởng bền vững trong khu vực, mở rộng quan hệ và hỗ trợ các mục tiêu chiến lược khác.

3) Hàn Quốc – “Làn sóng Hallyu” và chiến lược đa tầng

Hàn Quốc là một trong những quốc gia điển hình trong sử dụng **công nghiệp văn hoá** như một chiến lược quyền lực mềm có hệ thống:

Hallyu – hay “Làn sóng Hàn Quốc” – là hiện tượng phim ảnh, âm nhạc, thời trang và ẩm thực Hàn Quốc lan tỏa mạnh mẽ khắp thế giới, trở thành biểu tượng văn hoá toàn cầu. Nghiên cứu chính sách cho thấy Chính phủ Hàn Quốc đã **chủ động sử dụng K-pop và các nghệ sĩ như công cụ ngoại giao công chúng**, biến họ thành đại sứ văn hoá không chính thức, đồng thời thúc đẩy thương mại, du lịch và hình ảnh quốc gia. Thống kê cho thấy ngành công nghiệp văn hoá đã trở thành **ngành kinh tế xuất khẩu chính**, tăng doanh thu hàng tỷ USD và góp phần tăng lượt khách du lịch, đóng góp trực tiếp vào GDP quốc gia.

4) Trung Quốc và quyền lực mềm qua ngoại giao văn hóa

Nghiên cứu về Trung Quốc cho thấy nước này sử dụng quyền lực mềm theo cách kết hợp với chiến lược chính trị và văn minh truyền thống của mình.

Trung Quốc phát triển mạng lưới **Viện Khổng Tử trên toàn thế giới** để quảng bá ngôn ngữ và văn hoá, đồng thời hình ảnh hóa “giá trị Trung Quốc” trong mối quan hệ quốc tế.

Các nghiên cứu cho rằng, China tìm cách định nghĩa lại soft power theo đặc thù của mình, gắn chặt văn hoá với chính trị để củng cố ảnh hưởng trong các cấu trúc khu vực.

5) Các trường hợp nghiên cứu khác

Ở châu Phi, một số quốc gia như Kenya sử dụng **ngoại giao văn hoá để quảng bá bản sắc và lợi ích quốc gia**, từ đó tạo sự gắn kết và thu hút ủng hộ quốc tế trong các vấn đề khu vực và toàn cầu.

Một nghiên cứu gần đây về **du lịch ẩm thực và soft power của Đài Loan** minh họa cách món ăn quốc gia như bubble tea (trà sữa) có thể trở thành biểu tượng quyền lực mềm, lan tỏa trên mạng xã hội và tạo nhận thức tích cực về quốc gia trong bối cảnh kỹ thuật số.

Một số nước ASEAN như Thái Lan cũng đã xây dựng “chiến lược quyền lực mềm quốc gia” gắn văn hoá, lễ hội và nhân vật nổi tiếng để **thu hút đầu tư, du lịch và thị trường quốc tế**, thể hiện sự kết hợp giữa giá trị truyền thống và chiến lược hiện đại.

3. Các mô hình nghiên cứu khoa học

6) Các công trình học thuật phân tích soft power

Nghiên cứu học thuật từ SpringerLink so sánh Nhật Bản và Morocco khẳng định **giáo dục quốc tế, giao lưu học thuật và các chính sách ngoại giao văn hóa là trụ cột xây dựng soft power bền vững**. Các quốc gia tận dụng các chương trình trao đổi giáo dục để xây dựng quan hệ và hình ảnh quốc gia.

Các tài liệu học thuật khác phân tích **“cách soft power liên quan tới mô hình quản trị, giá trị văn hoá và chính sách”**, cho thấy quyền lực mềm được tạo ra thông qua sự hấp dẫn của giá trị văn hoá, chính sách đối nội/ngoại và chính sách đối xử công bằng với các đối tác.

4. Những điểm học thuật quan trọng khi phát triển chiến lược con người – văn hóa

7) Quyền lực mềm không tách rời các trụ cột khác

Quyền lực mềm không đơn thuần là quảng bá văn hoá đại chúng. Các nghiên cứu nhấn mạnh rằng để soft power thực sự hiệu quả và bền vững, nó phải gắn với:

Giá trị nhân văn và chính sách có tính hợp pháp, đạo đức, tạo nên sự tin cậy và thiện cảm từ cộng đồng quốc tế. **Các chính sách con người và giáo dục quốc tế**, kết nối mạng lưới tri thức toàn cầu. **Ngoại giao văn hoá có ý nghĩa chiến lược**, không chỉ là sự kiện bình thường mà là công cụ hoạch định chính sách.

5. Hàm ý cho Việt Nam

Các nghiên cứu và ví dụ trên cho thấy rằng **quyền lực mềm là một chiến lược có hệ thống, có thể tạo ra ảnh hưởng bền vững trong dài hạn nếu được triển khai xuyên suốt và đa tầng**. Đặc biệt với chiến lược con người – văn hoá, Việt Nam có thể khai thác:

Bề dày văn hoá lịch sử và truyền thống dân tộc. Giá trị con người và phong cách sống độc đáo. Ngoại giao văn hoá, giáo dục quốc tế và kết nối mạng lưới tri thức toàn cầu. Các sản phẩm văn hoá đại chúng và chính sách xã hội minh bạch, hợp pháp.

Những cơ sở nghiên cứu và ví dụ này **không chỉ là lý thuyết trừu tượng** mà đã được thực tiễn quốc tế kiểm nghiệm, minh chứng rằng **quyền lực mềm có thể trở thành một chiến lược quốc gia hiệu quả khi gắn với con người, văn hóa và chính sách lâu dài**.

1. Quyền lực mềm (Soft Power) – Nền tảng lý thuyết

Khái niệm cơ bản:

Quyền lực mềm là khả năng **ảnh hưởng người khác bằng sức hấp dẫn, thuyết phục và giá trị**, thay vì dùng ép buộc (quyền lực cứng như quân sự hay kinh tế). Joseph S. Nye, học giả Mỹ, là người đưa ra khái niệm này và nhấn mạnh ba nguồn lực chính:

Văn hóa hấp dẫn: giá trị, nghệ thuật, truyền thống, lối sống mà người khác nhìn vào và muốn học hỏi, sao chép. **Giá trị chính trị và thể chế hấp dẫn:** thể hiện qua môi trường pháp luật, minh bạch, quyền con người, công bằng xã hội. **Chính sách đối ngoại có sức thuyết phục:** thể hiện qua cách quốc gia tương tác, hợp tác, xây dựng lòng tin quốc tế

Ý nghĩa: Quyền lực mềm không ép buộc đối phương phải làm theo, mà **thay đổi nhận thức và hành vi thông qua sức hấp dẫn**.

Ví dụ minh họa:

Hàn Quốc với K-pop và phim ảnh (Hallyu) làm thế giới yêu mến văn hóa, con người, và hình ảnh Hàn Quốc; Nhật Bản với anime, manga và thiết kế tinh tế giúp hình ảnh quốc gia hấp dẫn hơn; Mỹ với Hollywood và công nghệ (Apple, Microsoft) lan tỏa giá trị sống, văn hóa và tiêu chuẩn xã hội.

2. Nation Branding – Xây dựng thương hiệu quốc gia

Khái niệm:

Nation branding là việc **định vị quốc gia như một thương hiệu**, tạo hình ảnh tích cực

trong tâm trí cộng đồng quốc tế. Simon Anholt – người tiên phong – chia quốc gia thành các yếu tố để đánh giá:

Xuất khẩu: chất lượng sản phẩm, dịch vụ quốc gia;

Chính sách đối ngoại: uy tín, trách nhiệm, đóng góp quốc tế;

Hình ảnh văn hóa: nghệ thuật, ẩm thực, lối sống;

Cơ hội con người: giáo dục, nghề nghiệp, khả năng phát triển;

Di sản: lịch sử, môi trường, truyền thống.

Tác dụng: Thương hiệu quốc gia mạnh giúp **thu hút đầu tư, du lịch, hợp tác và công chúng quốc tế**.

Ví dụ: Nhật Bản và Hàn Quốc đã biến văn hóa đại chúng thành công cụ thương hiệu; Singapore xây dựng hình ảnh “quốc gia hiệu quả, hiện đại, đáng sống”, thu hút nhân lực chất lượng cao và đầu tư nước ngoài.

3. Ngoại giao văn hóa (Public Diplomacy)

Khái niệm:

Ngoại giao văn hóa là **sử dụng văn hóa, giáo dục, truyền thông để tạo thiện cảm, ảnh hưởng đối ngoại và tăng sức hấp dẫn của quốc gia**. Nicholas Cull phân loại công cụ: **Truyền thông quốc tế:** báo, truyền hình, mạng xã hội quốc tế; **Chương trình học thuật và trao đổi sinh viên:** tạo mạng lưới nhân lực quốc tế; **Văn hóa công cộng và nghệ thuật:** triển lãm, biểu diễn nghệ thuật, lễ hội quốc tế.

Tác dụng: Tăng sự nhận biết và thiện cảm với quốc gia; Tạo ảnh hưởng gián tiếp trong hợp tác chính trị, kinh tế; Xây dựng cộng đồng quốc tế hỗ trợ mục tiêu dài hạn của quốc gia.

Ví dụ: Hàn Quốc sử dụng các khóa học về K-pop, tiếng Hàn để sinh viên quốc tế tham gia, lan tỏa văn hóa; Pháp tổ chức Alliance Française, các chương trình văn hóa quốc tế để tạo thiện cảm lâu dài.

4. Soft Power trong giáo dục và nhân lực

Cơ sở khoa học: Human Capital Theory nhấn mạnh **đầu tư vào con người là nguồn lực chiến lược**. Nghiên cứu chỉ ra rằng du học sinh, nghiên cứu quốc tế và mạng lưới cựu sinh viên giúp **lan truyền giá trị, hình ảnh và ảnh hưởng quốc gia**.

Tác dụng cụ thể: Sinh viên quốc tế quay về nước với cảm tình tích cực, đóng vai trò đại sứ văn hóa; Quốc gia tạo môi trường học thuật tốt sẽ thu hút nhân tài và công nghệ.

Ví dụ: Nhật Bản và Hàn Quốc đã xây dựng học bổng quốc tế để tăng soft power; Mỹ thông qua Fulbright và các chương trình trao đổi học thuật đã tạo ảnh hưởng lâu dài.

5. Mô hình đo lường soft power

Soft Power 30:

Đo lường dựa trên **văn hóa, chính sách, giáo dục, truyền thông, giá trị quốc gia**; Giúp so sánh quốc gia, theo dõi tiến trình và lập kế hoạch chính sách.

Ý nghĩa cho Việt Nam:

Có thể xây dựng chỉ số riêng dựa trên soft power 30;

Giúp xác định đâu là thế mạnh, đâu cần đầu tư để gia tăng sức hấp dẫn quốc gia.

Áp dụng chiến lược cho Việt Nam – Chi tiết và sâu sắc

1. Xây dựng chiến lược con người – Đặc tính Việt Nam

Chiến lược này tập trung vào việc **phát triển nguồn lực con người theo đặc trưng văn hóa và năng lực đặc thù của Việt Nam**, nhằm tạo ra một lực lượng có thể vận hành trong môi trường đa chuẩn mực và phức hợp toàn cầu.

Nhấn mạnh các giá trị cốt lõi:

Con người Việt Nam cần được nuôi dưỡng những giá trị nền tảng như **sáng tạo**, để có khả năng đưa ra giải pháp mới trong môi trường phức tạp; **linh hoạt**, để thích ứng nhanh với thay đổi và xung đột; **kiên trì**, để đảm bảo tính bền vững trong mọi dự án dài hạn; **kết nối cộng đồng**, để vận hành các mạng lưới xã hội, kinh tế và chính trị một cách hài hòa.

Phát triển năng lực chuyên biệt:

Việt Nam cần xây dựng các chương trình giáo dục, đào tạo, và môi trường thử nghiệm, nơi con người học cách **quản trị bất định, giải quyết xung đột, phối hợp đa tầng**, từ cơ sở cộng đồng đến các tổ chức quốc tế. Đây không chỉ là nâng cao năng lực cá nhân, mà còn là cách **mở rộng “sức mạnh mềm” từ con người Việt Nam**.

Tích hợp giá trị lịch sử và văn hóa:

Chiến lược nhân lực phải **dựa trên đặc tính Việt Nam**, tức là năng lực thích ứng lâu dài trong điều kiện biến động, khả năng điều phối các tầng giữa – nơi quyền lực không tuyệt đối nhưng cần nhịp vận hành tinh tế. Đây là lợi thế lịch sử và văn hóa, khi được hệ thống hóa thành năng lực chiến lược, sẽ trở thành trụ cột quyền lực mềm.

2. Xây dựng thương hiệu quốc gia – “Đặc tính Việt Nam” ra thế giới

Thương hiệu quốc gia không chỉ là **hình ảnh bên ngoài**, mà còn là **cách Việt Nam thể hiện giá trị và năng lực của mình trên trường quốc tế**.

Kết hợp văn hóa truyền thống và sản phẩm sáng tạo:

Việt Nam có thể khai thác các yếu tố văn hóa truyền thống (nghệ thuật, ẩm thực, kiến trúc, lễ hội) kết hợp với sản phẩm sáng tạo hiện đại (công nghệ, thiết kế, khoa học, dịch vụ thông minh) để tạo ra hình ảnh hấp dẫn và độc đáo.

Con người và môi trường chính trị minh bạch:

Một thương hiệu quốc gia mạnh không chỉ là sản phẩm vật chất hay văn hóa, mà còn là **con người Việt Nam năng động, sáng tạo và đáng tin cậy**; đồng thời được hỗ trợ bởi môi trường chính trị minh bạch, luật pháp rõ ràng, và thể chế ổn định.

Xuất khẩu hình ảnh tích cực:

Chiến lược phải nhắm đến việc **xuất khẩu hình ảnh tích cực qua giáo dục, văn hóa, du lịch, khoa học công nghệ**. Ví dụ: chương trình trao đổi học thuật quốc tế, triển lãm văn hóa, festival nghệ thuật, sản phẩm sáng tạo có bản sắc Việt. Mỗi hoạt động đều là “điểm neo” quyền lực mềm, giúp Việt Nam được nhận diện không chỉ bởi lãnh thổ, mà bởi **năng lực vận hành xã hội và văn hóa**.

3. Đo lường, đánh giá và điều chỉnh chính sách

Để chiến lược có hiệu quả, cần xây dựng **hệ thống đo lường và theo dõi kết quả**:

Mô hình tham khảo: Soft Power 30 hoặc Nation Brand Index. Việt Nam có thể **tùy biến chỉ số riêng**, đo lường các trụ cột: văn hóa, con người, chính sách, giáo dục, du lịch, sáng tạo.

Theo dõi tiến độ:

Sử dụng dữ liệu định lượng và định tính: lượng sinh viên quốc tế, mức độ nhận biết thương hiệu quốc gia, lượng đầu tư nước ngoài, chỉ số hài lòng của cộng đồng quốc tế.

Phân tích xu hướng và phản hồi để điều chỉnh chính sách nhanh chóng. **Điều chỉnh chính sách:** dựa trên kết quả đo lường, **tăng cường các lĩnh vực còn yếu**, như quảng bá văn hóa, phát triển năng lực con người, minh bạch hóa hệ thống chính sách, cải thiện môi trường đầu tư và giáo dục.

4. Kết quả kỳ vọng – Hiệu quả thực tiễn

Khi triển khai toàn diện, chiến lược này mang lại **những tác động cụ thể, khả thi và bền vững: Tăng đầu tư nước ngoài và thu hút nhân tài**:

Việt Nam trở thành điểm đến hấp dẫn nhờ môi trường minh bạch, con người năng động, sáng tạo và khả năng thích ứng quốc tế.

Gia tăng thiện cảm quốc tế:

Hình ảnh Việt Nam được ghi nhận như một quốc gia **đáng tin cậy, linh hoạt và có năng lực vận hành phức hợp**, giúp thuận lợi trong thương mại, hợp tác chính trị, và ngoại giao.

Người Việt Nam hiện diện toàn cầu nhưng vẫn giữ đặc tính Việt Nam:

Khi con người Việt tham gia các tổ chức quốc tế, họ **mang theo “đặc tính Việt Nam”**, tức khả năng phối hợp, chịu áp lực, sáng tạo giải pháp, tôn trọng cộng đồng và cân bằng lợi ích. Đây là sức mạnh mềm lâu dài, giúp Việt Nam có ảnh hưởng ổn định mà không cần quyền lực cứng, đồng thời củng cố nhận diện quốc gia trong cộng đồng quốc tế.

Hiệu quả hệ thống:

Chiến lược con người và thương hiệu quốc gia phối hợp với nhau, tạo ra **một vòng tròn tác động tích cực**: con người chất lượng → thương hiệu quốc gia mạnh → cơ hội hợp tác và ảnh hưởng gia tăng → tiếp tục nâng cao chất lượng con người.

I. Căn cứ pháp lý và chiến lược quốc gia – Hành lang để định nghĩa “Đặc tính Việt Nam”

Trong hệ thống pháp luật và chiến lược phát triển quốc gia, Việt Nam đã ban hành nhiều văn bản, từ Hiến pháp đến các nghị quyết, chiến lược tổng thể mà không trực tiếp dùng cụm từ “Đặc tính Việt Nam”, nhưng đã **bao hàm những nội hàm cấu thành của khái niệm này**:

Hiến pháp nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam xác định mục tiêu xây dựng một xã hội công bằng, dân chủ, văn minh, tôn trọng nhân quyền, quyền con người, quyền tự do cá nhân trong khuôn khổ pháp luật. Điều này đặt ra nguyên lý **con người là trung tâm của mọi chính sách phát triển**.

Các nghị quyết của Đảng Cộng sản Việt Nam trong các kỳ Đại hội đều nhấn mạnh việc phát triển con người toàn diện, tạo lập một nền văn hóa tiêu dùng có chiều sâu giá trị, và tăng cường **năng lực hội nhập quốc tế bền vững**. Những nội dung này là nền tảng pháp trị và trí tuệ để xác lập đặc tính quốc gia không chỉ là vật chất mà là **giá trị nội sinh của con người và xã hội**.

Chiến lược quốc gia về phát triển nhân lực, giáo dục, khoa học – công nghệ, văn hóa và hội nhập quốc tế – được cụ thể hóa qua các kế hoạch 5 năm và dài hạn – đều hướng đến **xây dựng năng lực tự chủ, sáng tạo, quản trị phức hợp của con người Việt Nam**.

Từ những văn bản này, có thể rút ra một số nguyên lý pháp lý – chiến lược nền tảng để xây dựng khái niệm tổng thể:

Con người là mục tiêu và là động lực phát triển quốc gia, được bảo vệ và phát triển toàn diện.

Giá trị văn hóa, đạo đức, xã hội và truyền thống là tài sản tinh thần quốc gia, phải được bảo tồn và phát huy.

Hội nhập quốc tế phải đi đôi với củng cố bản sắc và tự chủ nội sinh, tránh lệ thuộc và mất phương hướng vì các chuẩn mực ngoại lai không phù hợp.

Chính sách quốc gia cần vừa tuân thủ pháp quyền, vừa linh hoạt thích ứng với bối cảnh phức hợp của thế giới hiện đại.

Từ các nguyên lý này, ta có thể tổng hợp một khái niệm pháp lý – chiến lược mới mang tính **tiêu chuẩn hóa và thực thi được**:

“Đặc tính Việt Nam” là tập hợp các giá trị, năng lực và cách hành xử xuất phát từ lịch sử, văn hóa, truyền thống và thể chế pháp quyền của Việt Nam, được hình thành trong con người qua quá trình phát triển xã hội – kinh tế – chính trị, tạo ra năng lực vận hành trong môi trường phức hợp, đa chuẩn mực và toàn cầu hóa; đồng thời phục vụ mục tiêu phát triển bền vững, bảo toàn bản sắc, nâng cao vị thế quốc gia và ảnh hưởng mềm trên trường quốc tế.

II. Các yếu tố cấu thành của “Đặc tính Việt Nam”

Một khái niệm chiến lược chỉ có giá trị khi nó được gắn với các thành tố rõ ràng, đo lường được và có thể áp dụng trong các chính sách cụ thể:

1. Giá trị nhân văn và bản sắc văn hóa

Chính trị – pháp lý Việt Nam luôn đặt tôn trọng công dân, bảo vệ quyền con người và cân bằng lợi ích xã hội lên hàng đầu. Điều này tạo ra một **giá trị nền tảng: con người luôn được tôn trọng, gắn kết cộng đồng, trách nhiệm xã hội cao và khả năng đồng thuận trong đa dạng**.

Văn hóa truyền thống như tinh thần hiếu học, lễ nghĩa, hợp tác và chia sẻ không chỉ là giá trị tinh thần mà còn là **cơ chế điều phối xã hội bền vững**.

2. Năng lực thích ứng trong môi trường phức hợp

Lịch sử Việt Nam là lịch sử của những giai đoạn nhiều biến động, mất mát và tái thiết. Qua đó, con người Việt Nam phát triển **năng lực ứng biến, sáng tạo và kiên trì** – những phẩm chất không được đo bằng sản lượng vật chất nhưng là **tài sản cho việc vận hành các hệ thống phức tạp**.

3. Năng lực phối hợp đa tầng

Thể chế chính trị – xã hội Việt Nam, qua nhiều giai đoạn cải cách thể chế, đã dần tiến tới **một hệ thống phối hợp trung gian giữa các tầng công quyền, tư nhân và cộng đồng**, tạo ra lợi thế trong các cấu trúc hợp tác đa phương và nội bộ. Đây là năng lực mà nhiều quốc gia mất hàng thập kỷ mới xây dựng được.

4. Khả năng hội nhập và tự chủ

Điều này thể hiện qua việc Việt Nam chủ động tham gia các hiệp định quốc tế trong khi duy trì nguyên tắc độc lập, tự chủ trong chính sách đối ngoại. Đặc tính này tạo ra khả năng **tham gia vào các cấu trúc quốc tế mà không bị chi phối quyền lực duy nhất**, một dạng quyền lực mềm chiến lược.

III. Từ khái niệm đến chiến lược hình ảnh quốc gia

Đề biến “Đặc tính Việt Nam” thành **một chiến lược xây dựng và quảng bá hình ảnh quốc gia cạnh tranh trên trường quốc tế**, cần thực hiện theo bốn trụ cột chiến lược liên thông và cụ thể.

1. Xác định và mã hóa bản sắc – xây dựng “đặc tính” rõ ràng

Chiến lược này khởi động với việc thiết kế một **bộ chỉ dẫn giá trị quốc gia** – không phải là khẩu hiệu, mà là các tiêu chí có thể truyền thông và đánh giá:

Tính sáng tạo và thích ứng được thể hiện qua giải pháp công nghệ, năng lực khởi nghiệp, tư duy hệ thống.

Tính cộng đồng và đạo đức xã hội được biểu đạt qua tương tác công – tư, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, các hoạt động cộng đồng quốc tế.

Tính hội nhập tự chủ được biểu đạt qua cách Việt Nam tham gia các cấu trúc đa phương với nguyên tắc rõ ràng về quyền lợi – trách nhiệm.

Các yếu tố này phải được kết nối với các văn bản pháp luật hiện hành, chẳng hạn như: mục tiêu phát triển con người theo Hiến pháp, hoạch định giáo dục theo chiến lược quốc gia, và chính sách ngoại giao văn hóa được quy định trong Luật Ngoại giao.

2. Định vị thông điệp hình ảnh quốc gia – Brand Positioning

Dựa trên đặc tính đã mã hóa, ta hình thành **thông điệp chủ đạo** mà thế giới có thể dễ tiếp nhận:

“Việt Nam – Nơi năng lực con người kết nối giá trị bản địa và toàn cầu.”

Thông điệp này được thiết kế để:

Nhấn mạnh **năng lực con người**, chứ không chỉ là vị trí địa lý hoặc tài nguyên.

Kết hợp giá trị bản sắc và tinh thần hội nhập – giúp hình ảnh quốc gia khác biệt và **có sức cạnh tranh trong nhận thức toàn cầu**.

3. Cơ chế thực thi chiến lược – Chính sách và tổ chức

Chiến lược hình ảnh quốc gia đòi hỏi một cơ chế điều phối liên ngành:

Bộ/ ngành chủ trì: Bộ Ngoại giao, Bộ Văn hóa – Thể thao & Du lịch, Bộ Giáo dục & Đào tạo phối hợp để hình thành chương trình propaganda tích hợp.

Cơ chế tạo nội dung: lực lượng chuyên gia phát triển nội dung truyền thông quốc tế, tài liệu đa ngôn ngữ, các chương trình trao đổi văn hóa – giáo dục quốc tế.

Gắn kết với doanh nghiệp và cộng đồng: tạo ra các **đại sứ thương hiệu quốc gia** từ nền kinh tế số, nghệ sĩ, nhà khoa học, doanh nhân toàn cầu mang đặc tính Việt Nam.

4. Đo lường, đánh giá và bảo đảm tính bền vững

Chiến lược này không thể thành công nếu không có công cụ đo lường. Việt Nam có thể:

Xây dựng chỉ số **“Đặc tính Việt Nam Index”** dựa trên cơ sở mô hình Soft Power 30, nhưng tùy chỉnh theo giá trị văn hóa – con người – pháp trị – kết nối quốc tế.

Đánh giá định kỳ qua các tiêu chí: nhận diện thương hiệu, mức độ tích cực của truyền thông quốc tế, sự tham gia của Việt Nam trong mạng lưới quốc tế, chỉ số đầu tư nước ngoài dựa trên thiện cảm quốc tế.

Tính cạnh tranh và thực tiễn của chiến lược

Khi được hệ thống hóa từ pháp luật đến chiến lược hình ảnh, **“Đặc tính Việt Nam”** trở thành **một tài sản chiến lược quốc gia có thể cạnh tranh**:

Không dựa vào quyền lực cứng, mà dựa vào năng lực con người và giá trị nội sinh.

Tính minh bạch và pháp trị được dùng làm nền tảng tạo niềm tin quốc tế.

Khả năng phối hợp – thích ứng – sáng tạo giúp Việt Nam không chỉ hội nhập mà còn góp phần điều phối trong bối cảnh đa cực và phức hợp.

Chiến lược này giúp Việt Nam tiến tới một vị thế mà **giá trị của quốc gia được nhận diện không chỉ bởi biên giới hay tài nguyên, mà bởi cách con người Việt Nam vận hành, giải quyết vấn đề, và gắn kết toàn cầu.** Đây là bước chuyển từ tư duy “chủ thể” sang tư duy “đặc tính”, từ phát triển nội tại sang chiến lược ảnh hưởng quốc tế, và từ quyền lực cứng sang quyền lực mềm bền vững.

Tổng kết và đề xuất chiến lược xây dựng “Đặc tính Việt Nam”

I. Kết luận tổng thể

Qua phân tích hệ thống pháp luật, Hiến pháp, các nghị quyết và chiến lược quốc gia về phát triển con người, văn hóa, giáo dục và hội nhập quốc tế, có thể khẳng định rằng:

Việt Nam không chỉ là một chủ thể lãnh thổ – dân cư – thể chế, mà còn là một đặc tính: tập hợp các giá trị, năng lực, cách hành xử được hình thành trong con người và xã hội Việt Nam qua lịch sử, văn hóa, truyền thống và thể chế pháp quyền.

Đặc tính này chính là lợi thế chiến lược lâu dài: khả năng thích ứng trong môi trường phức hợp, phối hợp đa tầng, xử lý rủi ro và duy trì cân bằng lợi ích – những năng lực mà nhiều quốc gia khác phải mất nhiều thập kỷ mới hình thành được.

Chiến lược quốc gia dựa trên đặc tính Việt Nam sẽ không chỉ nâng cao quyền lực mềm, uy tín quốc tế, mà còn tạo ra hệ sinh thái con người – văn hóa – kinh tế – pháp lý đồng bộ, giúp Việt Nam chủ động tham gia vào các cấu trúc toàn cầu mà vẫn bảo toàn bản sắc.

II. Đề xuất khung chiến lược tổng thể

Khung chiến lược được chia thành **bốn trụ cột chính**, kết nối từ cơ sở pháp lý – giá trị con người – thương hiệu quốc gia – đến quyền lực mềm và ảnh hưởng quốc tế:

Xây dựng chiến lược con người – đặc tính Việt Nam

Nhóm đặc tính trọng tâm: sáng tạo, linh hoạt, kiên trì, thích ứng, năng lực phối hợp và giải quyết xung đột, tinh thần cộng đồng, trách nhiệm xã hội.

Đối tượng áp dụng: công dân Việt Nam ở mọi lứa tuổi, cán bộ quản lý, doanh nhân, nhà nghiên cứu, nghệ sĩ, sinh viên và người lao động toàn cầu.

Phạm vi phát triển: hệ thống giáo dục, đào tạo nghề, quản trị doanh nghiệp, chính sách nhân lực, môi trường pháp lý – xã hội và hoạt động văn hóa – khoa học – công nghệ.

Mục tiêu: hình thành lớp người Việt Nam đại diện cho “đặc tính Việt Nam”, có khả năng vận hành trong môi trường đa chuẩn mực, hội nhập quốc tế nhưng vẫn giữ bản sắc.

Xây dựng thương hiệu quốc gia dựa trên đặc tính Việt Nam

Nhóm đặc tính trọng tâm: bản sắc văn hóa, năng lực sáng tạo, đạo đức xã hội, minh bạch và trách nhiệm pháp lý, tính hội nhập tự chủ.

Đối tượng áp dụng: các cơ quan ngoại giao, tổ chức quốc tế, doanh nghiệp Việt Nam, cộng đồng người Việt toàn cầu, truyền thông quốc tế.

Phạm vi triển khai: văn hóa, giáo dục, du lịch, khoa học công nghệ, thể thao, nghệ thuật, thương mại và truyền thông quốc tế.

Mục tiêu: tạo ra nhận diện quốc gia tích cực, tăng cường thiện cảm, thu hút đầu tư và nhân tài quốc tế.

Đo lường, đánh giá và điều chỉnh chính sách

Nhóm đặc tính trọng tâm: khả năng đo lường tác động, phản hồi nhanh, khả năng điều chỉnh chính sách phù hợp với môi trường phức hợp.

Đối tượng áp dụng: các cơ quan hoạch định chính sách, cơ quan thống kê, các tổ chức nghiên cứu, đơn vị truyền thông quốc tế.

Phạm vi triển khai: xây dựng **chỉ số “Đặc tính Việt Nam”**, đánh giá soft power, đánh giá hiệu quả chính sách nhân lực, văn hóa, giáo dục, truyền thông quốc tế.

Mục tiêu: đảm bảo chiến lược linh hoạt, thích ứng, gia tăng ảnh hưởng và uy tín quốc gia theo thời gian.

Kết quả kỳ vọng và quyền lực mềm chiến lược

Nhóm đặc tính trọng tâm: khả năng hội nhập – thích ứng – điều phối – sáng tạo; bảo toàn bản sắc và năng lực vận hành.

Đối tượng áp dụng: toàn bộ cộng đồng Việt Nam, các tổ chức quốc tế và các bên liên quan trong chính sách đối ngoại.

Phạm vi triển khai: ảnh hưởng quốc tế, thiện cảm cộng đồng quốc tế, thu hút đầu tư, nâng cao vị thế Việt Nam trong các cơ chế đa phương.

Mục tiêu: tạo ra **quyền lực mềm bền vững**, tăng cường ảnh hưởng chiến lược trong các lĩnh vực chính trị – kinh tế – văn hóa – xã hội, đồng thời củng cố niềm tin và giá trị nội sinh.

III. Kế hoạch chiến lược dự kiến (có hệ thống)

Giai đoạn 1 (1–3 năm):

Hệ thống hóa “Đặc tính Việt Nam” từ cơ sở pháp lý, văn hóa và giáo dục;

Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực đặc tính con người Việt Nam;

Thiết lập bộ chỉ số đo lường quyền lực mềm và hiệu quả chiến lược.

Giai đoạn 2 (3–7 năm):

Triển khai đồng bộ các hoạt động quảng bá hình ảnh quốc gia;

Hình thành mạng lưới “đại sứ đặc tính Việt Nam” trong cộng đồng quốc tế;

Đánh giá, điều chỉnh chiến lược dựa trên dữ liệu chỉ số và phản hồi quốc tế.

Giai đoạn 3 (7–15 năm):

Việt Nam trở thành quốc gia có **sức mạnh mềm ổn định**, ảnh hưởng tích cực trong các cơ cấu đa phương;

Người Việt Nam hiện diện toàn cầu với đặc tính rõ ràng, làm tăng uy tín quốc gia;

Chiến lược trở thành mô hình tham khảo cho các quốc gia đang phát triển về xây dựng **đặc tính quốc gia – quyền lực mềm – phát triển con người**.

IV. Trọng tâm triển khai

Con người: phát triển năng lực thích ứng, sáng tạo, phối hợp, kiên trì và đạo đức xã hội.

Văn hóa – Giá trị: bảo tồn bản sắc, truyền thông giá trị ra thế giới, kết hợp với sáng tạo và công nghệ.

Thể chế – pháp luật: minh bạch, ổn định, hỗ trợ phát triển năng lực con người và đặc tính Việt Nam.

Hội nhập quốc tế: chủ động tham gia, đồng thời bảo vệ bản sắc và tăng cường quyền lực mềm.

Đánh giá – Điều chỉnh: chỉ số đặc tính Việt Nam, đo lường ảnh hưởng quốc tế và tác động nội địa, điều chỉnh chiến lược theo dữ liệu thực tiễn.

V. Kết luận

Chiến lược “Đặc tính Việt Nam” là bước chuyển **từ tư duy chủ thể sang tư duy đặc tính**, từ phát triển nội tại sang chiến lược quốc gia có ảnh hưởng mềm toàn cầu. Khi triển khai đồng bộ và có hệ thống, chiến lược này sẽ giúp Việt Nam:

Bảo vệ bản sắc văn hóa – con người;

Tạo sức mạnh mềm bền vững và uy tín quốc tế;

Chủ động định hình môi trường phức hợp toàn cầu;

Phát triển con người Việt Nam thành nguồn lực chiến lược đại diện cho quốc gia trên trường quốc tế.

1. Lợi ích trong nước

Phát triển con người toàn diện:

Chiến lược tập trung vào năng lực thích ứng, sáng tạo, kiên trì và phối hợp. Điều này giúp **công dân Việt Nam vận hành hiệu quả trong các môi trường đa chuẩn mực**, từ doanh nghiệp đến quản lý công, từ cộng đồng đến tổ chức xã hội. Con người trở thành **nguồn lực chiến lược nội sinh**, làm nền tảng cho phát triển kinh tế – xã hội bền vững.

Tăng cường tính liên kết và hiệu quả hệ thống:

Khi đặc tính Việt Nam được định hình rõ trong quản trị, giáo dục, văn hóa và khoa học – công nghệ, các tầng quản lý, tổ chức và cộng đồng sẽ phối hợp nhịp nhàng hơn. **Các quyết định và hành động trở nên linh hoạt nhưng ổn định**, giảm rủi ro do xung đột hay rối loạn trong hệ thống.

Bảo tồn và phát huy giá trị văn hóa:

Đặc tính Việt Nam được gắn với lịch sử, truyền thống và đạo đức xã hội, đồng thời tích hợp năng lực hiện đại. Điều này giúp **giữ gìn bản sắc văn hóa trong quá trình phát triển**, tăng sự tự hào dân tộc, nâng cao nhận thức xã hội và tinh thần cộng đồng.

Hỗ trợ phát triển kinh tế bền vững:

Con người có năng lực cao, tư duy hệ thống và sáng tạo sẽ **tạo ra giá trị kinh tế thực chất**, hạn chế rủi ro từ các chiến lược phát triển manh mún, đầu cơ hay phụ thuộc quá mức vào vốn và công nghệ nước ngoài. Điều này củng cố **nền kinh tế tự chủ, linh hoạt và thích ứng với biến động toàn cầu**.

2. Lợi ích quốc tế

Tăng cường uy tín và sức mạnh mềm:

Người Việt Nam hiện diện toàn cầu với đặc tính rõ ràng, năng lực vận hành và giá trị văn hóa tích cực sẽ giúp **Việt Nam được nhận diện như một quốc gia có trách nhiệm, đáng tin cậy và linh hoạt**. Điều này tạo ra ảnh hưởng chiến lược bền vững trong các cơ chế đa phương và quan hệ song phương.

Thu hút nhân tài, đầu tư và hợp tác quốc tế:

Khi hình ảnh quốc gia tích cực gắn với con người năng lực cao, **Việt Nam sẽ thu hút nhân tài và đầu tư quốc tế** vào các lĩnh vực chiến lược, từ giáo dục, khoa học – công nghệ đến kinh tế sáng tạo. Hợp tác quốc tế sẽ trở nên hiệu quả hơn nhờ **niềm tin vào năng lực và đạo đức xã hội**.

Hội nhập chủ động và bảo vệ bản sắc:

Chiến lược giúp Việt Nam **tham gia sâu vào các tầng giữa toàn cầu** (giữa các cường quốc, giữa kinh tế – xã hội – công nghệ) mà không bị đồng hóa, vẫn giữ bản sắc văn hóa, đồng thời chủ động định hình các chuẩn mực, tiêu chuẩn và giá trị.

Xuất khẩu quyền lực mềm:

Thông qua văn hóa, giáo dục, du lịch, khoa học – công nghệ và mạng lưới người Việt toàn cầu, Việt Nam **xuất khẩu năng lực vận hành xã hội**, không chỉ lao động hay sản phẩm, mà là khả năng **giữ hệ thống vận hành, phối hợp các tầng và giảm xung đột** – một dạng quyền lực mềm rất bền vững và khó sao chép.

3. Lợi ích tổng hợp

Nội tại: Con người Việt Nam trở thành trung tâm phát triển, hệ thống vận hành nhịp nhàng, văn hóa được bảo tồn, kinh tế tăng trưởng ổn định.

Quốc tế: Vị thế quốc gia nâng cao, quyền lực mềm gia tăng, thu hút nguồn lực toàn cầu, hội nhập chủ động nhưng vẫn giữ bản sắc.

Bền vững: Lợi ích không phụ thuộc vào biến động quyền lực cứng hay tài nguyên ngắn hạn; chiến lược tạo ra **năng lực nội sinh, khả năng thích ứng và ảnh hưởng dài hạn**.

I. Nguyên tắc triển khai chiến lược “Đặc tính Việt Nam”

Đặc tính Việt Nam là trung tâm:

Mọi chương trình, chính sách và hoạt động đều xoay quanh giá trị cốt lõi: **sáng tạo, linh hoạt, kiên trì, phối hợp, tinh thần cộng đồng và khả năng vận hành trong môi trường phức hợp**. Đây là trục xuyên suốt từ trung ương đến cơ sở.

Triển khai đồng bộ, đa tầng:

Trung ương: hoạch định chính sách, chuẩn hóa khung pháp lý, giám sát và đo lường;

Bộ ngành: chuyển hóa khung chiến lược thành các chương trình chuyên ngành (giáo dục, văn hóa, khoa học – công nghệ, lao động, ngoại giao); Địa phương: triển khai thực tiễn, kết nối cộng đồng; Phường xã: thực hành, hướng dẫn và phản hồi từ cộng đồng.

Bám sát thực tiễn, giảm rủi ro: Chương trình được thiết kế thử nghiệm trên các mô hình thí điểm; Cơ chế phản hồi và điều chỉnh liên tục; Tuân thủ pháp luật và bảo đảm ổn định xã hội.

II. Hệ thống triển khai từ khái niệm đến chương trình

1. Trung ương – Ban Chiến lược, Chính phủ

Vai trò: Xây dựng **khung khái niệm và định hướng chiến lược**, đảm bảo chiến lược gắn kết với Hiến pháp, nghị quyết và pháp luật hiện hành.

Trách nhiệm: Chuẩn hóa giá trị cốt lõi đặc tính Việt Nam; Xác định trụ cột, mục tiêu dài hạn và ưu tiên triển khai; Phát triển cơ chế đánh giá, đo lường; Ban hành hướng dẫn triển khai cho bộ ngành và địa phương.

Sản phẩm đầu ra: khung pháp lý chiến lược, chỉ đạo triển khai, hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả.

2. Bộ ngành chuyên môn

Vai trò: Chuyển hóa chiến lược thành các chương trình thực hành trong lĩnh vực chuyên môn.

Trách nhiệm và ví dụ cụ thể:

Bộ Giáo dục & Đào tạo: xây dựng chương trình giáo dục phát triển năng lực đặc tính Việt Nam; đào tạo giáo viên, cán bộ quản lý; đưa giá trị đặc tính vào chương trình học. **Bộ Văn hóa – Thể thao & Du lịch:** phát triển thương hiệu quốc gia, quảng bá văn hóa, tổ chức các sự kiện quốc tế và trong nước để lan tỏa đặc tính Việt Nam.

Bộ Khoa học & Công nghệ: tạo môi trường thử nghiệm sáng tạo, phát triển dự án nghiên cứu ứng dụng, kết nối khoa học – công nghệ với bản sắc Việt Nam.

Bộ Ngoại giao: kết nối chiến lược con người với hội nhập quốc tế, đảm bảo uy tín và sức ảnh hưởng mềm.

Sản phẩm đầu ra: chương trình đào tạo, dự án sáng tạo, các sự kiện văn hóa, chiến dịch truyền thông quốc tế.

3. Địa phương (tỉnh, thành phố)

Vai trò: Triển khai chiến lược vào thực tế đời sống và phát triển con người tại địa phương.

Trách nhiệm: Lập kế hoạch phát triển con người và thương hiệu địa phương phù hợp với chiến lược trung ương; Tổ chức các hoạt động giáo dục, văn hóa, du lịch, sáng tạo; Giám sát, đánh giá hiệu quả, báo cáo trung ương. **Sản phẩm đầu ra:** mô hình thí điểm phát triển năng lực đặc tính Việt Nam, các hoạt động văn hóa – giáo dục địa phương, báo cáo định kỳ.

4. Phường, xã, tổ dân phố

Vai trò: Triển khai chiến lược trực tiếp đến cộng đồng, cá nhân;

Trách nhiệm:

Tuyên truyền giá trị đặc tính Việt Nam đến người dân; Hướng dẫn thực hành các giá trị trong đời sống, học tập, lao động; Thu thập phản hồi, báo cáo địa phương để điều chỉnh chiến lược; **Sản phẩm đầu ra:** các chương trình cộng đồng, hoạt động văn hóa – giáo dục thực hành giá trị, phản hồi định kỳ.

5. Hệ thống đánh giá và điều chỉnh

Công cụ: chỉ số đặc tính Việt Nam, Soft Power Index, báo cáo đánh giá đa tầng; **Vai trò:** theo dõi tiến độ, đo lường hiệu quả, phát hiện rủi ro, đề xuất điều chỉnh; **Đối tượng sử dụng:** trung ương, bộ ngành, địa phương; **Sản phẩm đầu ra:** báo cáo hiệu quả chiến lược, khuyến nghị cải thiện, dữ liệu phục vụ hoạch định chính sách.

III. Lộ trình triển khai

Giai đoạn 1 (1–3 năm): Chuẩn hóa khái niệm, thí điểm chương trình giáo dục – văn hóa, xây dựng bộ chỉ số. **Giai đoạn 2 (3–7 năm):** Triển khai đồng bộ trên toàn quốc, quảng bá thương hiệu quốc gia, đào tạo con người đại diện cho đặc tính Việt Nam. **Giai đoạn 3 (7–15 năm):** Việt Nam trở thành quốc gia có sức mạnh mềm ổn định, ảnh hưởng chiến lược trong khu vực và toàn cầu.

IV. Nguyên tắc vận hành tổng thể của chiến lược “Đặc tính Việt Nam”

1. Đơn giản – khả thi

Chiến lược phải được xây dựng trên nền tảng **giá trị cốt lõi dễ hiểu, dễ áp dụng** để mọi cấp cơ quan, tổ chức và cá nhân đều có thể tiếp nhận và thực hiện. Giá trị cốt lõi như **sáng tạo, linh hoạt, kiên trì, phối hợp, tinh thần cộng đồng, khả năng thích ứng trong môi trường phức hợp** không chỉ là khẩu hiệu, mà là **tiêu chuẩn hành vi và năng lực thực tiễn**.

Cách triển khai:

Chuyển hóa khái niệm thành **các hành động cụ thể** trong giáo dục, công sở, doanh nghiệp và cộng đồng;

Tạo **mô hình thử nghiệm nhỏ**, ví dụ như chương trình đào tạo năng lực đặc tính Việt Nam trong trường học, tổ chức hội thảo, sự kiện văn hóa; Tránh các định nghĩa trừu tượng, phức tạp, nhằm **không gây rối cho người thực thi và người dân**, đảm bảo hiệu quả ngay từ giai đoạn đầu.

Ý nghĩa:

Nguyên tắc này giúp chiến lược **trở thành thực tế và dễ nhân rộng**, tạo nền tảng ổn định trước khi mở rộng quy mô toàn quốc.

2. Liên kết đa tầng

Chiến lược không thể vận hành hiệu quả nếu các cấp và cơ quan hoạt động **tách rời hoặc thiếu kết nối**. Liên kết đa tầng đảm bảo từ **trung ương – bộ ngành – địa phương – phường xã – cộng đồng** đều tham gia đồng bộ, theo một hệ thống thống nhất nhưng có linh hoạt phù hợp với từng điều kiện thực tiễn.

Cách triển khai:

Xác định **nhiệm vụ rõ ràng cho từng cấp**: trung ương hoạch định chính sách, bộ ngành triển khai chuyên môn, địa phương thực hành và giám sát, cơ sở hướng dẫn và thu thập phản hồi; Thiết lập **cơ chế phối hợp liên ngành và liên cấp**, bao gồm hội nghị định kỳ, nền tảng dữ liệu chung, báo cáo tiến độ minh bạch; Đảm bảo **luồng thông tin hai chiều**, vừa thực hiện chính sách, vừa phản hồi thực tiễn để điều chỉnh.

Ý nghĩa:

Nguyên tắc này đảm bảo **chiến lược không bị rời rạc, các nguồn lực được tối ưu hóa, mọi tầng vận hành nhịp nhàng**, đồng thời giảm nguy cơ chồng chéo hay bỏ sót đối tượng quan trọng.

3. Đo lường – điều chỉnh

Chiến lược cần **được đo lường bằng các chỉ số cụ thể**, kết hợp với cơ chế điều chỉnh linh hoạt để phản ánh chính xác tiến độ và hiệu quả thực tế. Không có đo lường, chiến lược dễ rơi vào hình thức và không biết đâu là điểm mạnh, đâu là điểm yếu.

Cách triển khai:

Xây dựng **bộ chỉ số đặc tính Việt Nam**, đo lường năng lực con người, tác động văn hóa, sự hiện diện quốc tế; Thực hiện **đánh giá định kỳ**, phân tích dữ liệu từ các cấp, phát hiện rủi ro và cơ hội cải thiện; Điều chỉnh chương trình, chính sách dựa trên **bằng chứng thực tiễn**, thay vì lý thuyết hoặc quan điểm chủ quan.

Ý nghĩa:

Nguyên tắc này giúp **chiến lược linh hoạt, thích ứng nhanh với thực tiễn**, đồng thời tăng độ tin cậy và minh bạch cho cả nhà nước và cộng đồng quốc tế.

4. Giảm rủi ro

Triển khai một chiến lược mang tầm quốc gia luôn tiềm ẩn rủi ro pháp lý, xã hội, chính trị và tài chính. Nguyên tắc giảm rủi ro nhấn mạnh **thí điểm, giám sát, tuân thủ pháp luật**, và thiết lập cơ chế bảo đảm an toàn cho các hoạt động.

Cách triển khai: Triển khai **mô hình thí điểm** trước khi mở rộng toàn quốc;

Giám sát thực hiện bằng **cơ chế báo cáo minh bạch**, kiểm toán, phản hồi của cộng đồng; Bảo đảm **tuân thủ pháp luật và chính sách hiện hành**, giảm nguy cơ xung đột pháp lý; Thiết lập các **kênh phản hồi và điều chỉnh nhanh**, tránh các sự cố lan rộng.

Ý nghĩa:

Nguyên tắc này đảm bảo chiến lược được **thực hiện an toàn, ổn định**, tạo niềm tin cho các cấp, cơ quan và người dân

5. Xuất khẩu giá trị

Chiến lược không chỉ phục vụ nội bộ mà còn nhằm **tăng cường ảnh hưởng quốc tế** của Việt Nam. “Xuất khẩu giá trị” là đưa **con người, văn hóa, năng lực và thương hiệu đặc tính Việt Nam ra thế giới**, đồng thời nâng cao sức mạnh mềm quốc gia.

Cách triển khai:

Người Việt Nam trong các tổ chức quốc tế, doanh nghiệp đa quốc gia, mạng lưới tri thức đóng vai trò **điểm neo ổn định**, mang đặc tính Việt Nam vào môi trường quốc tế; Văn hóa, sản phẩm sáng tạo, giáo dục, khoa học – công nghệ được thiết kế để **tăng thiện cảm, uy tín và ảnh hưởng lâu dài**; Tổ chức các sự kiện, chương trình trao đổi quốc tế để **truyền tải giá trị đặc tính Việt Nam một cách trực tiếp và rõ ràng**.

Ý nghĩa:

Nguyên tắc này giúp Việt Nam **xây dựng thương hiệu quốc gia mạnh mẽ, gia tăng sự hiện diện toàn cầu, tạo ảnh hưởng mềm bền vững**, không phụ thuộc vào quyền lực cứng hay tài nguyên ngắn hạn.

Năm nguyên tắc này kết hợp lại tạo nên **khung vận hành chiến lược tổng thể**:

Dễ hiểu, dễ áp dụng, không rối rắm;Liên kết chặt chẽ từ trung ương đến cộng đồng;Đo lường chính xác, điều chỉnh kịp thời;Giảm rủi ro pháp lý – xã hội;Tăng sức mạnh mềm, xuất khẩu giá trị ra quốc tế.

Khi vận hành đúng, chiến lược “Đặc tính Việt Nam” sẽ trở thành **một hệ thống sống, linh hoạt, có thể đo lường, thích ứng và lan tỏa**, đồng thời củng cố vị thế quốc gia cả trong nước và trên bản đồ toàn cầu.

1. Xác định nhóm đối tượng chính

Để chiến lược được triển khai hiệu quả, cần phân loại rõ các nhóm đối tượng, cả người thực hiện và người hưởng lợi:

Cán bộ quản lý: lãnh đạo trung ương, bộ ngành, địa phương; tầng trung (quản lý cấp phòng, ban, sở).

Giáo viên – nhân sự đào tạo: trực tiếp thực hiện các chương trình giáo dục, đào tạo kỹ năng và giá trị đặc tính Việt Nam.

Sinh viên – thanh niên – lực lượng lao động trẻ: nhóm chính nhận đào tạo, thực hành và lan tỏa giá trị đặc tính.

Công nhân – người lao động: áp dụng giá trị đặc tính trong sản xuất, dịch vụ, cộng đồng.

Cộng đồng địa phương: dân cư, tổ chức cộng đồng – tiếp nhận, thực hành và phản hồi giá trị đặc tính.

Doanh nghiệp – tổ chức kinh tế: triển khai giá trị đặc tính trong môi trường làm việc, quản trị, sáng tạo và hợp tác quốc tế.

Tổ chức quốc tế và cộng đồng toàn cầu: hưởng lợi gián tiếp từ giá trị xuất khẩu, đồng thời là đối tác hợp tác, trao đổi, và đánh giá hiệu quả chiến lược.

2. Xây dựng bản đồ hành động theo nhóm

Mỗi nhóm đối tượng cần **mục tiêu, trách nhiệm, phương pháp triển khai và sản phẩm đầu ra riêng**:

Cán bộ quản lý: được đào tạo năng lực điều phối, quản trị đa chuẩn mực; sản phẩm đầu ra là chương trình, dự án, cơ chế vận hành hiệu quả.

Giáo viên – đào tạo: phát triển chương trình giảng dạy, huấn luyện kỹ năng; sản phẩm đầu ra là sổ lớp, sổ người được đào tạo, đánh giá chất lượng.

Sinh viên – thanh niên: thực hành giá trị đặc tính qua học tập, nghiên cứu, hoạt động cộng đồng; sản phẩm đầu ra là năng lực thực hành, sáng tạo, tham gia dự án.

Công nhân – người lao động: áp dụng giá trị đặc tính trong sản xuất và dịch vụ; sản phẩm đầu ra là cải tiến hiệu suất, sáng kiến, văn hóa làm việc.

Cộng đồng địa phương: tham gia hoạt động giáo dục, văn hóa; sản phẩm đầu ra là sự lan tỏa giá trị, phản hồi, báo cáo thực tiễn.

Doanh nghiệp – tổ chức kinh tế: tích hợp giá trị đặc tính vào quản trị và sản phẩm; sản phẩm đầu ra là thương hiệu, sản phẩm có bản sắc Việt, cải thiện năng suất.

Tổ chức quốc tế: tham gia hợp tác, học hỏi; sản phẩm đầu ra là các dự án hợp tác, trao đổi tri thức, ghi nhận sức mạnh mềm của Việt Nam.

1. Xây dựng chuỗi liên kết từ trong nước ra quốc tế

Bước 1: Đào tạo và phát triển con người trong nước

Giáo dục kỹ năng, năng lực đặc tính Việt Nam; xây dựng nền tảng văn hóa, tư duy hệ thống, năng lực sáng tạo.

Sản phẩm: sinh viên, lao động, cán bộ, doanh nghiệp có năng lực thực hành đặc tính Việt Nam.

Bước 2: Áp dụng và lan tỏa trong môi trường nội địa

Cộng đồng, doanh nghiệp, tổ chức nội địa thực hành giá trị; các mô hình thí điểm đánh giá hiệu quả.

Sản phẩm: dự án thực tiễn, mô hình thành công có thể nhân rộng.

Bước 3: Xuất khẩu giá trị ra quốc tế

Các cá nhân, tổ chức đã được đào tạo và thực hành trở thành **điểm neo mềm** trên trường quốc tế

Thông qua giáo dục quốc tế, hợp tác khoa học, văn hóa, doanh nghiệp, sự kiện quốc tế... giá trị nội tại được chuyển hóa thành **sức mạnh mềm**, hình ảnh quốc gia và ảnh hưởng toàn cầu.

Đồng bộ hóa chính sách và hành động

Xây dựng **một chiến lược quốc gia đồng bộ**: đào tạo trong nước → thực hành tại cộng đồng → xuất khẩu giá trị ra quốc tế.

Thiết lập **cơ chế phản hồi hai chiều**: từ quốc tế về trong nước, từ cộng đồng về trung ương, đảm bảo cải tiến liên tục.

Tích hợp các cơ quan quản lý, bộ ngành, địa phương, doanh nghiệp và tổ chức quốc tế vào chuỗi này, mỗi cấp biết rõ vai trò, trách nhiệm, sản phẩm đầu ra và KPI.

Chiến lược đảm bảo môi liên hệ pháp luật – cơ chế chính sách hiện hành

1. Liên kết chiến lược với văn bản pháp luật và cơ chế hiện hành

Rà soát toàn bộ khung pháp luật hiện có

Xác định các văn bản liên quan đến:

Giáo dục, đào tạo (Luật Giáo dục, các nghị quyết về phát triển giáo dục đại học và dạy nghề).

Văn hóa, nghệ thuật, du lịch (Luật Di sản văn hóa, Luật Du lịch, nghị quyết về phát triển văn hóa).

Lao động, doanh nghiệp (Bộ luật Lao động, Luật Doanh nghiệp, nghị quyết về phát triển nguồn nhân lực).

Ngoại giao, quan hệ quốc tế (Luật Ngoại giao, nghị quyết về hội nhập quốc tế).

Mục tiêu: **xác định cơ sở pháp lý cho mọi hoạt động trong chiến lược**, tránh xung đột với luật hiện hành.

Phân định vai trò, trách nhiệm và quyền hạn theo pháp luật

Trung ương: hoạch định chiến lược, ban hành hướng dẫn, chỉ định cơ quan giám sát.

Bộ ngành: triển khai chương trình, dự án theo chức năng chuyên môn.

Địa phương: áp dụng và giám sát thực hiện trong phạm vi luật cho phép.

Cộng đồng, doanh nghiệp, tổ chức quốc tế: thực hiện theo các dự án, hợp tác được phê duyệt, tuân thủ quy định pháp luật.

Đề xuất sửa đổi hoặc bổ sung cơ chế chính sách nếu cần

Nếu chiến lược tạo ra hoạt động mới chưa có cơ sở pháp lý rõ ràng, đề xuất ban hành **quyết định, nghị quyết hoặc hướng dẫn** bổ sung để đảm bảo khả thi và hợp pháp.

2. Minh họa các khái niệm trừu tượng bằng hành động cụ thể

“Đặc tính Việt Nam”

Khái niệm trừu tượng: sáng tạo, linh hoạt, kiên trì, kết nối cộng đồng, năng lực vận hành xã hội.

Minh họa cụ thể:

Giáo viên đào tạo sinh viên kỹ năng làm việc trong môi trường đa chuẩn mực, giải quyết vấn đề phức tạp.

Công nhân hoặc nhân viên doanh nghiệp thực hiện các dự án cải tiến quy trình sản xuất, thể hiện năng lực thích ứng và sáng tạo.

Cán bộ quản lý địa phương điều phối dự án cộng đồng, cân bằng lợi ích giữa nhiều nhóm, giữ nhịp hoạt động hiệu quả.

“Xuất khẩu giá trị”

Khái niệm trừu tượng: truyền năng lực, văn hóa, con người ra quốc tế để tăng sức mạnh mềm.

Minh họa cụ thể:

Sinh viên, học giả Việt Nam tham gia các dự án nghiên cứu quốc tế, mang năng lực đặc tính Việt Nam vào hợp tác.

Festival, triển lãm nghệ thuật Việt Nam tổ chức tại nước ngoài, quảng bá giá trị sáng tạo, kết nối cộng đồng.

Doanh nghiệp Việt Nam xuất khẩu sản phẩm sáng tạo gắn giá trị văn hóa và thực hành quản trị hiệu quả.

“Năng lực vận hành xã hội”

Khái niệm trừu tượng: khả năng quản trị, phối hợp và giữ cân bằng trong các hệ thống phức tạp.

Minh họa cụ thể:

Ban quản lý dự án tại thành phố kết nối chính quyền – doanh nghiệp – cộng đồng để triển khai dự án nhà ở xã hội, đảm bảo tiến độ và chất lượng.

Nhóm sinh viên thực hành dự án xã hội, phối hợp nhiều bên liên quan, học cách xử lý rủi ro và xung đột.

3. Cơ chế triển khai khả thi

Bản đồ pháp lý và chính sách

Mỗi dự án, chương trình, hoạt động phải **gắn với văn bản pháp luật, nghị quyết hoặc quyết định liên quan.**

Trung ương xây dựng “**sổ tay pháp lý triển khai chiến lược**”, hướng dẫn rõ nhiệm vụ, quyền hạn và cơ chế giám sát.

KPI cụ thể cho từng nhóm

Cán bộ quản lý: số dự án được điều phối thành công, tỷ lệ mô hình vận hành hiệu quả.

Giáo viên, sinh viên: số lớp, số người tham gia, kết quả học tập và đánh giá thực hành.

Công nhân, doanh nghiệp: số sáng kiến, cải tiến thực tế, kết quả áp dụng giá trị đặc tính Việt Nam.

Cộng đồng: mức độ tham gia, phản hồi, sự lan tỏa giá trị.

Quốc tế: số dự án hợp tác, sự kiện quảng bá, đánh giá nhận diện quốc gia tích cực.

Chu trình phản hồi – điều chỉnh

Báo cáo định kỳ từ địa phương, bộ ngành lên trung ương.

Trung ương tổng hợp, điều chỉnh khung chính sách nếu phát sinh vướng mắc pháp lý hoặc cần cải tiến phương pháp triển khai.

Cộng đồng và doanh nghiệp tham gia phản hồi trực tiếp để tối ưu hóa kết quả thực tiễn.

4. Lợi ích khi khắc phục nhược điểm

Chiến lược **có cơ sở pháp lý vững chắc**, tránh tranh cãi về quyền hạn hoặc phạm vi trách nhiệm.

Mỗi khái niệm trừu tượng được **chuyển hóa thành hành động và kết quả đo lường cụ thể**, dễ triển khai và đánh giá.

Giúp tất cả các cấp, nhóm đối tượng và tổ chức quốc tế **hiểu rõ vai trò, trách nhiệm, sản phẩm đầu ra và KPI**.

Tăng khả năng **xuất khẩu giá trị Việt Nam ra quốc tế**, xây dựng sức mạnh mềm bền vững và minh bạch.

I. Kế hoạch triển khai: Định nghĩa và minh họa các khái niệm trừu tượng

1. Khái niệm và định nghĩa rõ ràng

Đặc tính Việt Nam

Định nghĩa: tập hợp các giá trị, hành vi, năng lực cốt lõi của người Việt Nam được hình thành từ lịch sử, văn hóa và môi trường xã hội; bao gồm: sáng tạo, linh hoạt, kiên trì, kết nối cộng đồng và năng lực vận hành trong các hệ thống phức tạp.

Xuất khẩu giá trị

Định nghĩa: việc chuyển hóa các năng lực, giá trị văn hóa, con người và sản phẩm sáng tạo từ trong nước ra môi trường quốc tế, nhằm tăng sức mạnh mềm và hình ảnh quốc gia.

Năng lực vận hành xã hội

Định nghĩa: khả năng điều phối, phối hợp, giải quyết xung đột, cân bằng lợi ích và giữ nhịp hoạt động trong các hệ thống đa chuẩn mực, phức tạp, từ cấp cá nhân đến tổ chức và cộng đồng.

2. Minh họa cụ thể theo cấp độ

a. Hành động của từng cá nhân

Cán bộ quản lý: lập kế hoạch dự án, điều phối nhiều bên liên quan, xử lý xung đột nội bộ; sản phẩm đầu ra: dự án được triển khai đúng tiến độ, hiệu quả.

Giáo viên: thiết kế và triển khai chương trình đào tạo kỹ năng đặc tính Việt Nam; sản phẩm đầu ra: học sinh/sinh viên được đánh giá đạt năng lực thực hành, sáng tạo.

Sinh viên – thanh niên: tham gia dự án cộng đồng hoặc nghiên cứu quốc tế; sản phẩm đầu ra: báo cáo dự án, giải pháp thực tiễn, kỹ năng vận hành đa chuẩn mực.

Công nhân – nhân viên doanh nghiệp: áp dụng phương pháp cải tiến, phối hợp đa bộ phận; sản phẩm đầu ra: sáng kiến cải tiến quy trình, năng suất tăng, chất lượng sản phẩm tốt hơn.

b. Hoạt động của tổ chức

Doanh nghiệp: phát triển sản phẩm mang giá trị văn hóa Việt Nam, triển khai phương pháp quản trị linh hoạt; sản phẩm đầu ra: thương hiệu quốc tế, sản phẩm xuất khẩu, quy trình sáng tạo và bền vững.

Trường học/đơn vị đào tạo: triển khai chương trình đặc tính Việt Nam, kết hợp lý thuyết – thực hành; sản phẩm đầu ra: sinh viên đạt chứng nhận kỹ năng, tham gia dự án xã hội/ngoại giao.

Cơ quan nhà nước: tổ chức mô hình thử nghiệm cộng đồng, triển khai chính sách đào tạo – vận hành; sản phẩm đầu ra: mô hình thành công có thể nhân rộng, báo cáo đánh giá định kỳ.

c. Kết quả cộng đồng và quốc tế

Cộng đồng: tham gia hoạt động xã hội, dự án cải thiện môi trường sống, phát triển năng lực tương tác; sản phẩm đầu ra: kết quả dự án cộng đồng, sự lan tỏa giá trị đặc tính Việt Nam.

Quốc tế: sinh viên, nhà khoa học, doanh nghiệp Việt Nam tham gia dự án hợp tác, tổ chức triển lãm, sự kiện văn hóa, giáo dục; sản phẩm đầu ra: tăng cường nhận diện quốc gia, hợp tác song phương, mạng lưới quốc tế.

Tổng kết

Chiến lược “Đặc tính Việt Nam” hướng tới việc định vị **Việt Nam như một giá trị, một năng lực và một cách vận hành xã hội**, chứ không chỉ là một chủ thể lãnh thổ hay chính quyền. Nó tập trung vào con người, năng lực thích ứng, sáng tạo, linh hoạt và khả năng kết nối cộng đồng, đồng thời gắn với các hoạt động tổ chức, doanh nghiệp, giáo dục và ngoại giao quốc tế.

Các nội dung trọng tâm bao gồm:

Định nghĩa rõ ràng và minh họa khái niệm trừu tượng

“Đặc tính Việt Nam”, “xuất khẩu giá trị”, “năng lực vận hành xã hội” được chuyển hóa thành hành động, sản phẩm đầu ra và KPI rõ ràng.

Áp dụng ở nhiều cấp: cá nhân, tổ chức, cộng đồng và quốc tế.

Cơ chế đánh giá – phản hồi – cải tiến liên tục

Thiết lập chu trình đánh giá định kỳ, thu thập phản hồi từ mọi cấp, và điều chỉnh chính sách – chương trình linh hoạt.

Đảm bảo chiến lược khả thi, minh bạch, đo lường được và tạo kết quả thực tiễn.

Hệ thống triển khai liên ngành, liên cấp

Từ trung ương – bộ ngành – địa phương – cộng đồng, với cơ chế phối hợp rõ ràng, tránh trùng lặp và rủi ro.

Gắn chặt với pháp luật, nghị quyết, cơ chế hiện hành, đồng thời đề xuất bổ sung nếu cần.

Sản phẩm đầu ra và KPI cụ thể

Sản phẩm đào tạo, dự án cộng đồng, dự án doanh nghiệp, sự kiện quốc tế, mức độ lan tỏa văn hóa và nhận diện quốc gia.

KPI giúp đo lường, giám sát, phản hồi và nhân rộng.

Giới hạn của nội dung

Khả năng bao phủ toàn bộ hệ thống: Chiến lược chưa đề cập chi tiết tới các tình huống phức tạp hoặc xung đột giữa luật, văn hóa và thực tiễn triển khai.

Phạm vi nhân lực và nguồn lực: Chưa phân tích sâu khả năng triển khai trên toàn quốc, năng lực hiện tại của đội ngũ và ngân sách cần thiết.

Đo lường định lượng quốc tế: Mặc dù có KPI, việc đo lường ảnh hưởng quốc tế còn cần mô hình cụ thể, chuẩn hóa và liên tục.

Tác động lâu dài và bền vững: Cần nghiên cứu mô hình dự báo, tác động xã hội, kinh tế, chính trị để tối ưu chiến lược.

Triết lý

Con người là trung tâm và là sản phẩm của chiến lược quốc gia. Việt Nam được định vị qua hành vi, giá trị, năng lực vận hành của người Việt.

Chiến lược không phải để thống trị, mà để duy trì cân bằng và sức sống trong môi trường phức tạp.

Bền vững bắt nguồn từ khả năng thích ứng và linh hoạt, từ cá nhân đến cộng đồng, từ trong nước đến quốc tế.

Tầm nhìn

Trong nước: Xây dựng hệ thống con người, tổ chức và cộng đồng Việt Nam vận hành hiệu quả trong các môi trường đa chuẩn mực, có khả năng thử nghiệm, cải tiến và nhân rộng.

Quốc tế: Xuất khẩu giá trị thông qua năng lực con người, văn hóa và sáng tạo, xây dựng nhận diện tích cực, sức mạnh mềm và ảnh hưởng ổn định trên trường toàn cầu.

Các nội dung cần làm rõ thêm

Phân bổ nguồn lực chi tiết: ngân sách, nhân lực, cơ sở hạ tầng, ưu tiên triển khai theo giai đoạn.

Mô hình đo lường ảnh hưởng quốc tế: chuẩn hóa KPI và chỉ số quốc tế.

Cơ chế nhân rộng và thử nghiệm: xác định địa phương, tổ chức thí điểm, tiêu chuẩn nhân rộng.

Chu trình cải tiến pháp lý: liên kết chặt với luật hiện hành, nghị quyết, bổ sung quy định khi triển khai các hoạt động mới.

Minh họa trực quan và cụ thể: bảng, sơ đồ tổng thể các cấp, đối tượng, sản phẩm đầu ra và KPI.

Kết luận triết lý: Chiến lược “Đặc tính Việt Nam” là nỗ lực **biến những giá trị truyền thống thành năng lực thực tiễn**, gắn với pháp luật và cơ chế hiện hành, tạo ra **sức mạnh mềm lâu dài**, nâng cao **nhận diện và ảnh hưởng quốc gia**, đồng thời xây dựng **người Việt Nam – con người của một đặc tính** có khả năng vận hành trong thế giới phức tạp và đầy biến động.